

МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 331.101.3:341.31

DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.92

А. А. Денисенко,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

ПВНЗ «Європейський університет»

E-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua

ORCID: 0009-0007-8057-9444

Р. П. Саблук,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

ПВНЗ «Європейський університет»

E-mail: rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua

ORCID: 0009-0002-7085-3028

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано та узагальнено основні положення теорії організаційної культури організацій, яка отримала широке розповсюдження і використання в усьому світі. Практична і теоретична зацікавленість в питаннях управління організаційною культурою ґрунтується на важливому значенні, яке вона справляє на цілі, методи та стратегію діяльності організацій. В умовах сучасного сьогодення перед організаціями постає великий виклик — як ефективно використовувати інструменти менеджменту для стимулювання персоналу. Проблема ця не нова, але в умовах військового стану на території України це питання набуває особливої актуальності. Це пояснюється кількома причинами. Переважна більшість організацій в умовах війни не в змозі повної мірою матеріально стимулювати свій персонал. Тому топ менеджменту організацій необхідно знаходити інші методи, які б могли додатково мотивувати персонал без використання значних фінансових ресурсів. Тому організації повинні впроваджувати альтернативні заходи, які покращать згуртованість персоналу їх моральний стан та забезпечать зменшення плинності кадрів. Одним із підходів до мотивації персоналу, який дозволив би досягти цілей покращення морального духу, згуртованості персоналу, зменшення плинності кадрів і поліпшення адаптації нових співробітників є формування ефективної організаційної культури. Найважливішою функцією організаційної культури є її мотиваційна складова, яка забезпечує зростання ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності організації в цілому і проявляється шляхом сприяння підвищенню продуктивності праці, стимулювання креативного мислення і прояву лідерських здібностей персоналу. Організаційна культура є стержнем кожної компанії. Вона формує атмосферу робочого середовища, визначає цінності та норми, які керують діяльністю співробітників. Ця культура не лише відображається у внутрішніх процесах організації, але і має великий вплив на формування та ефективність мотиваційних програм для персоналу, що надає поглибленому вивченню даного питання особливе значення.

Ключові слова: організаційна культура, мотиваційні програми, персонал, вплив, формування, ефективність, цінності, норми, управління персоналом.

Постановка проблеми. Організаційна культура визначається системою цінностей, норм та спільних переконань, які впливають на спосіб функціонування організації та взаємодії між її учасниками. Ця культура, хоча і є ключовим фактором успіху, може створювати складнощі в

розробці та впровадженні мотиваційних програм для персоналу. Отже, стоїть проблема вивчення та розуміння того, як організаційна культура впливає на формування мотиваційних програм та їхню ефективність. Ця проблема стає актуальною у зв'язку з необхідністю підтримки та залучення персоналу до вирішення корпоративних питань, а також з прагненням до досягнення високих показників продуктивності та ефективності.

Враховуючи різноманітність організаційних культур та індивідуальність кожної організації, необхідно дослідити вплив культури на мотиваційні практики, щоб виявити оптимальні стратегії для кожного конкретного випадку. Також важливого значення для практичної діяльності бізнесу дана проблема набуває у зв'язку зі зниження продуктивності праці та втрати талановитих працівників.

Тому важливо розібратися в механізмах взаємодії між організаційною культурою та мотиваційними програмами, щоб впроваджувати оптимальні стратегії управління персоналом.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Аналіз основних досліджень і публікацій в галузі впливу організаційної культури на формування та ефективність мотиваційних програм персоналу свідчить про великий інтерес до цієї теми серед зарубіжних і вітчизняних вчених та практиків у галузі управління.

Серед вчених, які займалися вивченням організаційної культури як важливого чинника ефективної діяльності організацій, слід виділити таких зарубіжних фахівців, як С. Роббінз, Е. Шейн, У. Оучі, Е. Гоффман, Г. Мінцберг, Е. Петтігрю, Е. Схейн, Т. Діл, Е. Кеннеді, Г. Хофстед, Р. Рюттінгер, Г. Трайс, Е. Долан, М. Кастельс, Р. Лінтон, Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн та інші. Роботи цих вчених є класичним джерелом з розуміння організаційної культури.

Так, Е. Схейн [10] розглядає, як культура впливає на різні аспекти організаційного життя, включаючи мотивацію персоналу. К. Камерон [11] пропонує застосовувати системний підхід до діагностики та зміни організаційної культури. Він акцентує увагу на зв'язок між культурою та мотивацією персоналу та надає рекомендації щодо створення ефективних мотиваційних програм. В роботі Д. Денісона [12] досліджується вплив організаційної культури на ефективність компаній. Вона показує, що компанії з сильною організаційною культурою зазвичай досягають кращих результатів, включаючи високий рівень мотивації персоналу.

Вітчизняні вчені, такі як О. Головенкин, Т. Мельник, С. Калінін, О. Павленко, також внесли свій вклад в питання вивчення впливу організаційної культури на формування та ефективність мотиваційних програм персоналу. Їхні дослідження допомагають розуміти специфіку управління персоналом в українських компаніях та використовувати ці знання для розвитку ефективних мотиваційних програм.

Всі ці наукові дослідження і публікації надають цінний інсайт у зв'язок між організаційною культурою та мотиваційними програмами персоналу, а також розкривають ключові аспекти, які необхідно враховувати для створення ефективних стратегій управління персоналом.

Постановка завдання. Мета завдання полягає у дослідженні взаємозв'язку між організаційною культурою організації та ефективністю мотиваційних програм для персоналу.

Основне завдання спрямоване на вивчення та практичне використання знань про вплив організаційної культури на мотиваційні програми персоналу з метою підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Ключовими аспектами завдання є:

1. Вивчення ролі організаційної культури у формуванні мотиваційних програм: проаналізувати, як організаційна культура впливає на створення та впровадження мотиваційних програм для персоналу.

2. Ідентифікація ключових аспектів організаційної культури, що впливають на мотивацію персоналу: виявити основні аспекти культури організації, які мають значний вплив на мотивацію працівників та формування мотиваційних програм.

3. Розгляд взаємодії між цінностями організаційної культури та цілями мотиваційних програм: проаналізувати, наскільки відповідність цінностей культури організації цілям мотиваційних програм сприяє їх ефективності та успішності.

4. Розробка рекомендацій щодо оптимізації мотиваційних програм на основі особливостей організаційної культури та проведеного онлайн-опитування: на основі отриманих результатів надати практичні поради та рекомендації з удосконалення мотиваційних програм відповідно до конкретних аспектів культури організації.

Виклад основного матеріалу. Виділення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності ставить перед сучасним менеджментом завдання оволодіння засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з врахуванням глибинних механізмів поведінки людей [7]. Однак потрібно відмітити, що ні сам феномен організаційної культури, ні її методики оцінки та характеристики не мають єдиного трактування.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе [2]. Організаційна культура є результатом діяльності соціальних груп, яка направлена на досягнення організаційної ефективності.

Можна виділити декілька основних ознак організаційних культур, за якими вони відрізняються між собою. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дозволяє її певним чином ідентифікувати та визначити можливі елементи впливу на мотиваційну складову організації.

До основних ознак організаційної культури відносяться [2]:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму і індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Отже, організаційна культура визначає контекст та рамки, в яких розробляються та впроваджуються мотиваційні програми для персоналу. Розуміння цих впливів дозволяє керівникам і HR-фахівцям створювати ефективні та адаптовані до конкретного середовища заходи з мотивації працівників.

Основні аспекти культури організації, які мають значний вплив на мотивацію працівників та формування мотиваційних програм, включають:

1. Цінності організації. Цінності, які підтримуються і пропагуються в організації, визначають, що вважається важливим і які цілі слід переслідувати. Якщо цінності організації співпадають з цілями та інтересами працівників, це може стимулювати їхню мотивацію.

2. Лідерство. Стиль керівництва, який притаманний управлінцям, має великий вплив на мотивацію працівників. Лідери, які є підтримкою, стимулюванням і розвитком своїх підлеглих, можуть сприяти більшій мотивації та продуктивності праці.

3. Структура та клімат організації. Організації з відкритою та позитивною атмосферою, де панує взаємна довіра та підтримка, можуть створювати сприятливе середовище для мотивації. Атмосфера конкуренції чи, навпаки, співпраці, також може впливати на мотивацію.

4. Система винагород та визнання. Спосіб, яким винагороджуються та визнаються досягнення працівників, може визначати їхню мотивацію. Чітко визначені системи винагороди за результати, можливість росту та кар'єрного розвитку можуть стимулювати бажання досягнути кращих результатів.

5. Ставлення до інновацій та ризику. Організації, які сприяють інноваціям та відкриті новим ідеям, можуть створювати мотивуюче середовище для своїх працівників. Ризиковість та відкритість до змін також можуть впливати на створення мотиваційних програм.

6. Комунікація та зворотний зв'язок. Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками, а також зворотний зв'язок щодо мотиваційних програм, є важливими для забезпечення розуміння та підтримки впровадження мотиваційних інструментів.

Можемо констатувати, що організаційна культура має значний вплив на створення та впровадження мотиваційних програм для персоналу. Розглянемо деякі основні аспекти цього впливу:

- організаційна культура відображає загальні цінності та цілі компанії. Успішні мотиваційні програми повинні відповідати цим цінностям і допомагати досягти поставлених цілей.

- культура може впливати на ставлення працівників до своєї роботи. Наприклад, якщо в організації підтримується позитивне ставлення до досягнень і творчості, то мотиваційні програми можуть бути спрямовані на стимулювання самореалізації та інновацій.

- різні типи організаційної структури можуть вимагати різних підходів до мотиваційних програм. Наприклад, в організаціях з горизонтальною структурою управління може бути важливою автономія та ініціатива працівників, на противагу організаціям з чіткою вертикально побудованою структурою.

- стиль керівництва і якість комунікації також впливають на ефективність мотиваційних програм. Лідери, які відображають цінності організаційної культури та здатні ефективно спілкуватися з персоналом, можуть створити сприятливі умови для успішної реалізації мотиваційних заходів.

- культура, що сприяє інноваціям та гнучкості, може стимулювати розвиток новаторських підходів до мотивації персоналу. Мотиваційні програми можуть бути спрямовані на стимулювання нових ідей та підходів до роботи.

З метою дослідження впливу організаційної культури на мотивацію персоналу було проведено опитування працівників організацій, що задіяні в сфері виробництва та обслуговування населення. Отримані результати дослідження покликані надати важливі відомості про внутрішній стан організації та допомогти виявити проблемні аспекти, які потребують уваги. Опитування було проведено серед менеджерів компаній, що задіяні в продажі та просуванні товарів. Розіслано 118 анкет, отримано 86 анкет з результатами опитування.

Анкета містила такі питання:

1. Чи відповідає займана посада/(те чим ви займаєтесь) вашим очікуванням:
 - 1.1. Так;
 - 1.2. Ні;
 - 1.3. Частково.
2. Чи відповідає рівень мотивації (оплати праці) вашим очікуванням:
 - 2.1. Так;
 - 2.2. Ні;
 - 2.3. Частково.
3. Яка орієнтація в робочій діяльності для вас є визначальною:
 - 3.1. самостійність;
 - 3.2. незалежність;
 - 3.3. підлеглисть
4. Ви більш ефективно працюєте:
 - 4.1. Командно;
 - 4.2. Індивідуально;
5. На ваш погляд, чи сформовані організаційні цінності в компанії:
 - 5.1. Так
 - 5.2. Ні
6. Яке ставлення керівника по відношенню до підлеглих вам найбільш імпонує:
 - 6.1. Керівник-партнер;
 - 6.2. Керівник-товариш;
 - 6.3. Керівник-наставник.
7. На ваш погляд, які комунікаційні зв'язки в компанії мають більш значимий вплив на результати вашої діяльності:
 - 7.1. Формальні;
 - 7.2. Неформальні.
8. Надайте оцінку психологічному клімату у вашому колективі
 - 8.1. Відмінний стан;

- 8.2. Сприятливий стан;
- 8.3. Задовільний стан;
- 8.4. Негативний стан.

Таблиця 1

Результати проведеного анкетування

Питання / Відповідь	Чи відповідає займана посада/(те чим ви займаєтесь) вашим очікуванням		Чи відповідає рівень мотивації (оплати праці) вашим очікуванням		Яка орієнтація в робочій діяльності для вас є визначальною		Ви більш ефективно працюєте		На ваш погляд, чи сформовані організаційні цінності в компанії		Яке ставлення керівника по відношенню до підлеглих вам найбільш імпонує		На ваш погляд, які комунікаційні зв'язки в компанії мають більш значимий вплив на результати вашої діяльності		Надайте оцінку психологічному клімату у вашому колективі	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Так	48	55,8%	34	39,5%	-	-	-	-	65	75,6%	-	-	-	-	-	-
Ні	14	16,3%	22	25,6%	-	-	-	-	21	24,4%	-	-	-	-	-	-
Частков	24	27,9%	30	34,9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Самостійність	-	-	-	-	18	20,9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Незалежність	-	-	-	-	12	14,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Підлеглисть	-	-	-	-	56	65,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Командно	-	-	-	-	-	-	54	62,8%	-	-	-	-	-	-	-	-
Індивідуально	-	-	-	-	-	-	32	37,2%	-	-	-	-	-	-	-	-
Керівник-партнер	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	27,9%	-	-	-	-
Керівник-товариш	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	14,0%	-	-	-	-
Керівник-наставник	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	58,1%	-	-	-	-
Формальні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	64	74,4%	-	-
Неформальні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	25,6%	-	-
Відмінний стан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	20,9%
Сприятливий стан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	53,5%
Задовільний стан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	16,3%
Негативний стан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	9,3%

Дані, що були отримані в ході опитування (табл. 1), свідчать, що в цілому менеджери середньої ланки зберігають в колективах керованість. Переважна більшість працівників (55,8%) задоволені своїм функціоналом, що свідчить про розуміння того, для чого вони працюють і які цілі мають досягати. Ми можемо констатувати, що для основної частини працівників, робота максимально відповідає їх знанням та навичкам. За таких умов, впровадження мотиваційних програм по основним КРІ, буде давати значимий ефект. Виходячи з показника, щодо очікувань по оплаті праці — 25,6% незадоволені, або частково задоволені (34,9%), ми можемо припустити, що фінансова складова мотиваційних програм, превалює над нематеріальною.

Для значної кількості працівників (65,1% чи 56 чоловік), важливим фактором успішності його роботи є відчуття постійного контакту з керівником, що також проявляється в ставленні працівників до керівника, більш як до наставника (58,1%), чим як до партнера (27,9%) чи товариша (14,0%). За таких умов зростає роль керівника, як формального та неформального лідера, який може ефективно управляти колективом і до якого будь дослухатися підлегли.

Переважання неформальних комунікацій (74,4%) над формальними (25,6%), в розумінні працівника, щодо оцінки ефекту якій можна отримати від своєї діяльності, свідчить про те, що існує потреба в спілкуванні з таким індивідом, з яким у нього немає формальних каналів комунікації, тобто це ті комунікації, які не санкціоновані менеджментом. При цьому значним стимулюючим фактором з боку керівництва, має бути проведення більшої кількості неофіційних заходів (таких як наприклад спільний перегляд спортивних матчів чи відвідування культурних та спортивних заходів, спілкування родинними та ін.).

Але слід звернути увагу, що організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури відносяться тільки ті неформальні комунікації, які відповідають цінностям, прийнятим в рамках даної культури. В нашому дослідженні, ми можемо відмітити, що майже 76% учасників опитування визнали, що в їх компаніях сформовані організаційні цінності, навколо яких гуртується основна частка працівників, які поділяють прийняті в організаціях правила та принципи.

Важливим елементом в забезпеченні ефективного втілення мотиваційних програм є психологічний клімат в організації. За сприятливих умов, працівники більш наполегливіше відносяться до

виконання свої функціональних обов'язків, а також виваженіше сприймають зміни та можливі потрясіння. Більшість працівників оцінюють психологічний клімат в колективі як позитивний та сприятливий для праці (74,4%). Деякі працівники можуть відзначити певні проблеми, такі як конфлікти між колегами або недостатнє сприйняття своїх досягнень.

Доведено, що компанії з вищим рівнем організаційної культури мають вищу мотивацію персоналу і навпаки. Таким чином, можемо стверджувати, що організаційна культура може виступати значимим фактором мотивації персоналу.

Висновки з даного дослідження.

Спираючись на результати проведеного аналізу можна запропонувати заходи, які на нашу думку, будуть сприяти покращенню організаційної культури підприємств, що в свою чергу зможе призвести до зростання мотивації їх персоналу:

– в організації мають бути чітко сформульовані цінності та принципи, на яких побудована діяльність. Бізнес успішний тільки якщо працівники розуміють, навіщо вони тут, і в якому напрямку повинна рухатися компанія.

– в організації мають бути створені відповідні умови, за яких існує взаємоповага та взаємодопомога в колективі. Тільки дружні та згуртовані працівники можуть ефективно протидіяти впливу негативних зовнішніх факторів та усувати виникаючі конфлікти.

– в організації має бути побудована діяльність таким чином, щоб з максимальним ефектом використовувати особистий потенціал та можливості працівника для вирішення виробничих завдань.

Щодо висновків дослідження, слід відмітити наступне:

1. *Культура організації формує контекст для мотивації.* Організаційна культура визначає цінності, норми та способи взаємодії в організації, що створює основу для розробки мотиваційних програм.

2. *Узгодженість культури та мотиваційних програми.* Ефективність мотиваційних програм залежить від їхньої відповідності цінностям та характеристикам організаційної культури. Успішні програми адаптуються до культурних особливостей організації.

3. *Важливість адаптації та інновацій.* Організації повинні бути готові до адаптації своїх мотиваційних програм до змін у культурі та внутрішньому середовищі, а також до впровадження інноваційних підходів.

4. *Підтримка керівництва та участь персоналу.* Успішна реалізація мотиваційних програм потребує підтримки керівництва та активної участі персоналу у процесі їх впровадження.

5. *Постійний моніторинг та коригування.* Важливо постійно моніторити ефективність мотиваційних заходів та вносити необхідні корективи для забезпечення їхньої відповідності змінам в організаційній культурі та потребах персоналу.

Отже, успішне формування та реалізація мотиваційних програм персоналу вимагає уважного аналізу організаційної культури, узгодженості з нею та гнучкості у впровадженні змін. Залучення керівництва та персоналу у процес розробки та впровадження програм є ключовими для досягнення позитивних результатів та поставлених цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жоган І.М., Савчук Л. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf. 4
2. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. — Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
3. Кальніцька М. О. Сучасні проблеми мотивації персоналу та їх вплив на ефективну діяльність та розвиток українських підприємств / М. О. Кальніцька // Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки і практики», 23–24 травня 2013 р. — Х., 2013. — С. 489–493.
4. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства / Н. П. Любомудрова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. — 2015. — № 11, ч. 3. — С. 79–83.
5. Харчишина О. В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу / О. В. Харчишина // Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова. — 2014. — № 2/4. — С. 96–99.
6. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. — 2014. — № 1 (11).

7. Усачева В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / В. В. Усачова. — Донецьк : Донец. нац. ун-т, 2003. — 18 с.
8. Українська, Л. (2021). Вплив мотивації на організаційну культуру. Економіка та суспільство, (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42>
9. Юскевич А. І., Легкий О. А. (2020). Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства / О.В. Приазовський економічний вісник, 2(19). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>
10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc Pub; 4th edition (January 1, 2010).
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E.. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, (2011)
12. D. R. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990,

REFERENCES

1. Zhohan I.M., Savchuk L.M. Corporate culture in enterprise management system [Electronic resource]. — Access mode: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf.
2. Zhukovska L.E. Theory of organizations: textbook / Zhukovska L.E., Borisevich Y.H., Strelchuk Y.M. — Odesa: ONAZ named after O.S. Popov, 2011.
3. Kalnytska M.O. Current issues of personnel motivation and their impact on the effective performance and development of Ukrainian enterprises / M.O. Kalnytska // International scientific-practical conference «Social-economic development of Ukraine and its regions: problems of science and practice», May 23–24, 2013. — Kharkiv, 2013. — P. 489–493.
4. Liubomudrova N.P. Organizational culture as a factor in shaping the personnel motivation system of an enterprise / N.P. Liubomudrova // Scientific bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences. — 2015. — No. 11, part 3. — P. 79–83.
5. Kharchishyna O.V. The role of organizational values in shaping the personnel motivation system / O.V. Kharchishyna // Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikov. — 2014. — No. 2/4. — P. 96–99.
6. Kharchishyna O.V. Personnel motivation based on the theory of organizational culture / O.V. Kharchishyna // Economics. Management. Innovation. — 2014. — No. 1 (11).
7. Usacheva V.V. Organizational culture in transitional economy: political-economic aspect: author's abstract of PhD thesis in Economics: 08.01.01 / V.V. Usacheva. — Donetsk : Donetsk National University, 2003. — 18 p.
8. Ukrainian L. (2021). Impact of motivation on organizational culture. Economics and Society, (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42>
9. Yuskovych A.I., Lehkyi O.A. (2020). Theoretical aspects of organizational culture and its place in the enterprise management system / O.V. Priazovsky Economic Bulletin, 2(19). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>
10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc Pub; 4th edition (January 1, 2010).
11. Cameron, K.S., & Quinn, R.E.. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, (2011)
12. D.R. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990.

Denysenko A. A., Sabluk R. P. ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR INFLUENCING THE FORMATION OF PERSONNEL MOTIVATION PROGRAMS WITHIN AN ORGANIZATION

This article analyzes and summarizes the main principles of organizational culture theory, which gained widespread use worldwide. Both practical and theoretical interest in managing organizational culture stems from its significant impact on organization's goals, methods, and operational strategies. In today's context, organizations face challenge of effectively utilizing management tools to motivate personnel. This challenge becomes particularly acute amid military situation in Ukraine for several reasons. The majority of organizations during wartime are unable to fully financially incentivize their personnel. Therefore, top management must find alternative methods to motivate employees without

substantial financial resources. Implementing alternative measures becomes crucial for enhancing employee cohesion, morale, and reducing turnover. One approach to achieving these goals and improving adaptation of new employees is through cultivating an effective organizational culture. The motivational component of organizational culture is the most crucial function, facilitating efficient use of human resources and improving overall organizational effectiveness. This could be achieved by increasing labor productivity, stimulating creative thinking, and developing leadership qualities among personnel. Organizational culture forms basis of every company, shaping work environment and defining values and norms guiding employee activities. This culture not only manifests in internal organizational processes but also significantly influences development and effectiveness of employee motivation programs, making a deep exploration of this issue particularly meaningful.

Keywords: *organizational culture, motivational programs, personnel, impact, formation, effectiveness, values, norms, personnel management.*