

УДК: 334.784; JEL classification: M12; M14; Z1
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-1>

ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>

ІГУМЕНЦЕВА Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>

ПОНОМАРЬОВ Станіслав Вадимович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0000-0003-4061-267X>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

Лагодієнко В.В., Ігуменцева Н.В., Пономарьов С.В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства.

У статті досліджено зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. Проаналізовано основні мотиваційні фактори та їхнього впливу на ефективність організаційної культури. Встановлено, що формування організаційної культури підприємства залежить від таких чинників як: універсальні цінності: вони впливають на економічну діяльність загалом та на культуру підприємства; культурні моделі економічних поглядів та поведінки: вони формуються на підставі норм та моделей взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності; ціннісно-мотиваційне ставлення до роботи, багатства, накопичення: ці аспекти також впливають на культуру підприємства. Наголошено на тому, що зарубіжні компанії використовують різноманітні програми мотивації, такі як системи преміювання за результатами, підтримка робочого середовища, навчальні програми та баланс між роботою та особистим життям. Вони акцентують на визнанні та заохоченні ініціативності й творчості працівників.

Ключові слова: мотиваційний вплив, зарубіжний досвід, організаційна культура підприємства, менеджмент, персонал, безробіття.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний бізнес застосовує найновіші технології, високоякісне обладнання, ефективні інформаційно-телекомунікаційні системи, однак, цих факторів буває замало для гарантування успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Натомість, ключовим для досягнення успіху є добре організований менеджмент, який об'єднує всі продуктивні чинники та персонал для досягнення особистого та організаційного успіху. Успішне управління базується на довірі до керівництва, цінностях компанії та спільних цілях, що формує організаційну культуру. Отже, важливість ефективної організаційної культури стає суттєвою як у світовому, так і українському бізнес-середовищі. Необхідно дослідити вплив мотиваційної функції на формування організаційної культури компанії. Зокрема виявити важливі мотиваційні фактори та їхнього впливу на ефективність організаційної культури. Ці мотиваційні фактори включають поєднання мотивуючих та демотивуючих аспектів для працівників у різних категоріях. Їхнє виявлення є ключовим для розвитку ефективної організаційної культури компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників, таких як Г. Білецька, Ю. Волинець, К. Гурова, С. Дуда, В. Жук, Д. Карпук, А. Колот, А. Лобза, С. Мочерний, А. Сахно І. Химич, О. Шубін та інші [3], розглядають особливості мотивації працівників. Один з недооцінених інструментів підвищення мотивації сьогодні - це точне та спрямоване формування організаційної культури, яке враховує всі особливості функціонування підприємств. Незважаючи на вагомий досвід дослідження в розрізі цих питань, особливої уваги потребує вивчення світового досвіду успішних компаній щодо мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства, чому й присвячене дане дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті: дослідити зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна культура представляє собою сукупність ключових соціально-економічних, морально-етичних, правових, культурологічних, цільових установок і цінностей, які співробітники організації приймають у своєму мисленні і які визначають

стиль управління. Важливо розрізняти організаційну культуру, яка виникає через свідому діяльність управління, від національної культури - результату поступового соціально-історичного розвитку, що відбувається незалежно від індивідуальних особистостей.

Значення організаційної культури для економічного життя організації визначається багатьма факторами, основні з яких можна розділити на дві категорії - зовнішні і внутрішні середовище (рис.1) [9-11].



Рис. 1. Чинники, які визначають значення організаційної культури

Організаційна культура окремої компанії тісно пов'язана з культурою підприємства, що склалася в суспільстві. Формування культури підприємства залежить від різних чинників:

1. Універсальні цінності: вони впливають на економічну діяльність загалом та на культуру підприємства.
2. Культурні моделі економічних поглядів та поведінки: вони формуються на підставі норм та моделей взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності.
3. Ціннісно-мотиваційне ставлення до роботи, багатства, накопичення: ці аспекти також впливають на культуру підприємства.
4. Національно-культурні та релігійно-культурні стереотипи: вони визначають різні системи цінностей і значно впливають на культуру підприємства та поведінку підприємців.

Процес формування організаційної культури залежить від чотирьох груп факторів:

- Особистісно-поведінкові: тут важливо розглядати аспекти поведінки лідерів та членів організації, які формують систему цінностей та зовнішні прояви культури.

- Структурно-нормативні: це чинники, зумовлені структурою, цілями та нормативною практикою організації, які впливають на культуру через свідомість співробітників.

- Зовнішні фактори: вони відображаються в оголошених цінностях компанії, культурних установах суспільства, національно-державних аспектах та ін.

- Історичні аспекти: подібно до впливу історії на культуру суспільства, корпоративна історія також визначає організаційну культуру.

В той же час важливо враховувати вигоду від національних особливостей, унікальних культурно-історичних рис, які впливають на набір цінностей, вірувань і символів, впроваджених у організаційну культуру. Саме ці національні особливості і цінності визначають особисту мотивацію, професійні можливості та формують організаційні процеси.

Одним з ключових показників стану економіки є рівень безробіття (рис. 2) за період 2001–2023 років. Ще одним важливим показником є рівень заборгованості по зарплаті, що проілюстровано на рис. 3.



Рис. 2. Рівень безробіття в Україні, % [6]

У 2023 році в Україні спостерігалось підвищення рівня безробіття порівняно з попередніми роками з 9,9% у 2022 р. до 10,3% у 2023 р. У порівнянні з кінцем 2021 року цей показник підвищився на 1,7%. Проте, передбачається, що пандемія COVID-19 призведе до зростання безробіття до 12%.

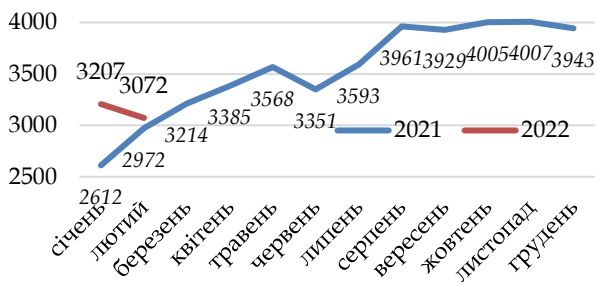


Рис. 3. Рівень заборгованості із заробітної плати в Україні, млн. грн [6]

На початок лютого 2023 року сума заборгованості за заробітну плату становила 2972 млн грн, що складає 96,7% у порівнянні з січнем 2022 року. Основна частина цього боргу припадала на промисловість (72,7%), з більшістю утворення в областях, таких як Донецька (22,1%), Харківська (16,3%), та Дніпропетровська (12,9%). Заборгованість за виплату заробітної плати на підприємствах, які припинили подавати звіти протягом 2021–2022 років, до 1 лютого 2023 року склала 277,2 мільйона гривень [6].

Ці дані свідчать про значні проблеми з вчасною виплатою заробітної плати в Україні, що вказує на кризову економічну ситуацію. Цей контекст також характеризується інфляцією національної валюти, проблемами з цілісністю українських земель, підвищенням цін на товари та низькою конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим багатьом компаніям складно використовувати грошові стимули для мотивації персоналу. Тому важливо впроваджувати альтернативні методи мотивації, щоб формувати ефективну організаційну культуру.

Глобальні дослідження Ernst&Young Global Limited показують, що понад 80% керівників компаній з усього світу вважають ефективну організаційну культуру важливою для успіху бізнесу. Однак тільки 14% керівників задоволені культурою у своїй компанії. Для більшості керівників (87%) організаційна культура та залучення персоналу є пріоритетними аспектами управління бізнесом [1].

Успішні компанії відрізняються високим рівнем організаційної культури, яка формується завдяки зусиллям, спрямованим на розвиток духу корпорації на користь всіх зацікавлених сторін. Основні цінності та цілі

великих корпорацій, таких як Procter and Gamble, Sony, Motorola, Hewlett Packard, залишаються незмінними, навіть коли стратегії та практики бізнесу постійно адаптуються до змінного світу [4].

Дослідники Терренс Е. Дел та Аллан А. Кеннеді підкреслюють, що високоефективні компанії спираються на конкретні цінності та переконання, які часто втілюються у відповідних девізах, що визначають місію та основу існування підприємства. Деякі зразки девізів відомих компаній цього підходу: Nike - "Відчуйте дух змагання, переможіть і розгроміть конкурентів"; Hewlett Packard - "Вносити технічний внесок у розвиток та добробут суспільства"; Walt Disney - "Зробити людей щасливими; продукт - це прогрес" [12].

Аналіз "наддосягнень" 62 американських фірм виконаний консультантами Томасом Дж. Пітерсом і Робертом Х. Уотерменом показав: 88% високоприбуткових фірм мали спеціалізовані підрозділи, що відповідали за використання моральних цінностей; 65% фірм поєднували ці цінності з заходами для підвищення прибутковості; 58% розробили спеціальні програми культурної роботи серед персоналу. Ці показники у фірм із середнім та низьким рівнем доходу були майже вдвічі нижчими. Видно, що успішні підприємства володіють чітким набором цінностей та принципів, чим можна пояснити менший акцент на цінностях у менш успішних компаній. Згідно досліджень, 86% компаній свідомі, що здоровий корпоративний дух є ключовим для успішності в умовах конкурентного середовища. Внаслідок підвищеної залученості персоналу компанії змогли покращити якість роботи на 44% та збільшити прибуток на 22% щорічно. Давайте розглянемо деякі приклади успішних корпоративних культур у світі [13].

Facebook використовує відкриті офісні простори для своїх працівників, що сприяє формуванню єдиної командної атмосфери та особистісному зростанню через навчання під час роботи. Zappos, переважно відома своєю корпоративною культурою, ставить націленість на цінності, де заробітна плата залежить від успішності працівника, що дає відчуття безмежних можливостей та підтримує високий сервісний стандарт [2].

Warby Parker, виробник окулярів, активно об'єднує колектив через спільні обіди та розважальні програми, які знаходять відгук серед співробітників [5].

South West Airlines є істотним прикладом побудови корпоративної культури, де взаємне обслуговування та готовність

допомагати клієнтам визнаються не лише слоганами, але й реальними діями співробітників. Chevron, компанія у сфері нафти та газу, визначається своєю корпоративною культурою, спрямованою на підтримку співробітників, турботу про їхнє здоров'я та забезпечення їхньої безпеки, надаючи різноманітні програми для збереження здоров'я та робочі перерви. Square Space, успішний стартап, створює корпоративну культуру, що ґрунтується на відкритості та творчості, забезпечуючи своїм співробітникам гнучкий графік, харчування та корпоративні заходи, що сприяють колективному духу. Adobe працює над побудовою корпоративної культури, спираючись на повну довіру до своїх співробітників у роботі над різними проектами. Компанія не використовує рейтинги працівників, вважаючи, що це може демотивувати. Віра у високу якість роботи стимулює ефективність співробітників.

Вплив мотивації на організаційну культуру підприємства може відрізнитися в різних країнах залежно від культурних, історичних та соціальних контекстів. У США, наприклад, часто використовують системи преміювання за досягнення та індивідуальні результати. Компанії в цій країні активно сприяють розвитку особистого потенціалу працівників та підтримують конкуренцію між колегами для стимулювання досягнень. В Японії орієнтація на командну роботу та колективні результати є більш поширеною. Тут використовуються системи групових стимулів, підтримка спільних цілей та відчуття співпраці в колективі. У скандинавських країнах значимість рівних умов та прозорості у винагороді висока. Це означає більше уваги

до рівних умов оплати праці та більше дотримання принципів рівності в організаційній культурі. Країни з розвиненими системами соціального захисту, такі як Нідерланди або Данія, часто акцентують на робочому-особистісному балансі, надаючи перевагу гнучкому графіку роботи, відпусткам та підтримці сімейних цінностей. Отже, різні країни мають свої унікальні підходи до мотивації, засновані на їхніх особливостях культури, цінностей та підходах до організаційного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, зарубіжний досвід у сфері мотивації та впливу на організаційну культуру підприємства охоплює різноманітні підходи та стратегії. Це включає в себе використання різноманітних методів мотивації персоналу, які спрямовані на стимулювання та підтримку ефективної роботи команди, підвищення задоволеності праці та відчуття причетності до результатів. Зокрема, зарубіжні підприємства застосовують різні програми мотивації, такі як системи преміювання за досягнення результатів, створення сприятливого робочого середовища, програми навчання та розвитку, а також підтримку робочого-особистісного балансу. Важливим елементом є також практика визнання та заохочення до ініціативності й творчості працівників. Ці підходи зазвичай базуються на дослідженнях у сфері поведінки людей на робочому місці, психології праці, а також враховують культурні та соціальні аспекти кожної конкретної країни. Зарубіжний досвід також відзначається постійною адаптацією та вдосконаленням стратегій мотивації відповідно до змін у вимогах ринку та розвитку суспільства.

Література.

1. Глобальні корпорації планують значні обсяги інвестицій в сектор чистих технологій-дослідження «Ернст енд Янг». URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/press/2009/11/12/215587/>.
2. «Доставляючи щастя»: принципи корпоративної культури Zappos. URL: <https://hurma.work/blog/dostavlyayuchi-shhasty-princzipi-korporativnoi-kulturi-zappos/>.
3. **Жук В.П.** Формування корпоративної культури в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. 2015. Випуск 3-4. С. 56-62.
4. **Лобза А.В., Карпук Д.** Організаційна культура як елемент успіху компанії: збірник матеріалів I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют.- 1 бер. 2013 р. Дніпропетровськ-Жешув. 2013. С. 136-141.
5. Обійти окуліста. Як Warby Parker навчилися продавати онлайн окуляри на \$400 млн. URL: <https://forbes.ua/company/na-shlyakhu-zrostannya-warby-parker-stoit-znayoma-pereshkoda-oglyad-okulista-30092021-2502>.
6. **Вернера І.Є.** Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України, 2023. Київ, 373 с.
7. **Химич І.Г.** Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105-116.
8. **Шубін О.О., Гладкий М.О.** Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. No 3. С. 239-246.
9. **Eldridge J., Crombie A.** A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 218 p.
10. **Gold K.** Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42. No. 6. P. 568-575.
11. **Morgan G.** Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. 423 p.

12. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.

13. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence. Paperback. 2006. № 7. P. 105-116.

References.

1. Hlobal'ni korporatsii planuiut' znachni obsiahy investytisij v sektor chystykh tekhnolohij-doslidzhennia «Ernst end Yanh». [Global corporations are planning significant investments in the clean technology sector – research by Ernst & Young]. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/press/2009/11/12/215587/>.

2. «Dostavliaiuchy schastia»: pryntsyipy korporatyvnoi kul'tury Zappos. [“Delivering happiness”: the principles of Zappos' corporate culture]. URL: <https://hurma.work/blog/dostavlyayuchi-shhastya-princypyi-korporativnoi-kulturi-zappos/>.

3. Zhuk, V.P. (2015). «Formation of corporate culture in Ukraine». *Naukovyj visnyk Akademii munitsypal'noho upravlinnia: Seriia «Upravlinnia»*. Issue 3-4. pp. 56-62.

4. Lobza, A.V., Karpuk, D. (2013). «Organizational culture as an element of company success». [Orhanizatsiyna kul'tura yak element uspiyku kompanii]. *Proceeding of the Materials of the I mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Dnipropetrovs'k-Zheshuv. Ukraine*.

5. Obijty okulista. Yak Warby Parker navchylisia prodavaty onlajn okuliary na \$400 mln. [Bypass the oculist. How Warby Parker learned to sell glasses online for \$400 million]. URL: <https://forbes.ua/company/nashlyakhu-zrostannya-warby-parker-stoit-znayoma-pereshkoda-oglyad-okulista-30092021-2502>.

6. Vernera, I.Ye. (2023). *Statystychnyj schorichnyk Ukraïny za 2022 rik. Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny*. [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. State Statistics Service of Ukraine]. Kyiv. Ukraine.

7. Khymych, I.H. (2015). «Formation of corporate culture of the enterprise in modern economic conditions». *Suchasni sotsial'no-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system*. № 31. pp. 105-116.

8. Shubin, O.O., Hladkyi, M.O. (2013). «Organizational culture as a socio-economic phenomenon in the context of the modern management paradigm». *Problemy ekonomiky*. No 3. pp. 239-246.

9. Eldridge, J., Crombie, A. (1974). A sociology of organization. Allen&Unwin. London. Great Britain.

10. Gold, K. (1982). «Managing for Success: A comparison of the private and public sectors». *Public Administration Review*. Vol. 42. No. 6. pp. 568-575.

11. Morgan, G. (1986). Images of Organization. Sage. Beverly Hills. USA.

12. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company.

13. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. (2006). «In Search of Excellence». Paperback. № 7. pp. 105-116.

Abstract.

Lagodienko V., Ihumentseva N., Ponomarov S. Foreign experience of motivational influence on the organizational culture of the enterprise.

The article examines the foreign experience of motivational influence on the enterprise's organizational culture. Thus, the influence of motivation on the organizational culture of enterprises differs by country depending on their cultural, historical, and social contexts. In the USA, the most common reward systems for individual achievements stimulate personal development and competition. In Japan, there is more emphasis on teamwork and joint achievement through group incentives and shared goals. In the Nordic countries, the emphasis is on a level playing field and transparency in remuneration, reflecting more excellent remuneration and a culture of equality. Countries with developed welfare systems, such as the Netherlands and Denmark, aim for work-life balance through flexible schedules and the support of family values. The variety of approaches to motivation in the world is based on each country's cultural characteristics, values, and management approaches. The main motivational factors and their impact on the effectiveness of organizational culture are analyzed. It has been established that the formation of the organizational culture of entrepreneurship depends on such factors as universal values, which influence economic activity in general and the culture of entrepreneurship; cultural models of economic views and behavior: they are formed based on norms and models of interaction of subjects of entrepreneurial activity; value-motivational attitude to work, wealth, accumulation: these aspects also affect the culture of entrepreneurship. It is emphasized that foreign companies use a variety of motivational programs, such as performance-based bonus systems, supportive work environments, training programs, and work-life balance. They emphasize recognition and encouragement of initiative and creativity of employees. These approaches are based on research in work behavior and work psychology and consider each country's cultural and social characteristics. Foreign experience also emphasizes the constant adaptation and improvement of motivation strategies by market requirements and the development of society.

Keywords: motivational influence, foreign experience, organizational culture of the enterprise, management, personnel, unemployment.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Лagodієнко В.В., Ізументсева Н.В., Пономарьов С.В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. С. 6-10.

Lagodienko V., Ihumentseva N., Ponomarov S. Foreign experience of motivational influence on the organizational culture of the enterprise. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 5-6, pp. 6-10.