

Ю. Б. Малиновська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
К. Р. Зірник,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6060-7072>
Н. В. Захарук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0475-1779>
В. Й. Лесик,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2306-4827>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.7.161

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ СПІВРОБІТНИКІВ

Y. Malynovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
K. Zirnyk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
N. Zakharuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
V. Lesyk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Стаття присвячена аналізу впливу корпоративної культури на мотивацію співробітників в сучасних організаційних контекстах. Мотивований персонал виходить за рамки базової продуктивності, сприяючи інноваційному розвитку та підвищенню якості продукції та послуг, що має безпосередній вплив на задоволеність клієнтів і фінансові показники організації. У статті розглядаються різноманітні мотиваційні теорії та моделі, інноваційні підходи, такі як гейміфікація та використання інноваційних технологій, а також роль корпоративної культури і соціальної відповідальності у формуванні мотивації. Особлива увага приділяється впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси, а також важливості адаптації мотиваційних стратегій до індивідуальних потреб та очікувань співробітників у змінному бізнес-середовищі. На основі аналізу автори пропонують рекомендації для практичного застосування ефективних мотиваційних стратегій, що включають інтеграцію інноваційних технологій, розвиток корпоративної культури та впровадження програм соціальної відповідальності.

The article delves into the pivotal role of corporate culture in shaping employee motivation, set against the backdrop of today's fast-evolving labor markets, rapid globalization, and the relentless pace of technological advancements. The ability of an organization to effectively motivate its workforce is underscored as a critical component of its overall success. Well-motivated employees are not just more productive; they are also more inclined to drive innovation, enhance the quality of products and services, and contribute to higher levels of customer satisfaction and financial outcomes for the company.

The narrative explores a range of motivational theories and models, shedding light on contemporary methods such as gamification and the application of advanced technological solutions. It also scrutinizes the significant influence exerted by corporate culture and social responsibility initiatives on motivational dynamics within an organization. A particular focus is placed on how corporate culture affects the motivational processes and the necessity for motivational strategies to be flexible and responsive to the individual needs and expectations of employees in a fluid and ever-changing business landscape.

Drawing from a comprehensive analysis, the authors present a set of practical recommendations aimed at implementing effective motivational strategies. These include leveraging innovative technologies, fostering a development-oriented corporate culture, and engaging in programs that underscore social responsibility. The importance of nurturing a robust, positive, and inclusive corporate culture emerges as a key strategy for attracting and retaining top talent, ensuring their engagement, motivation, and overall job satisfaction.

The article concludes by highlighting future directions for research in employee motivation. It calls for the formulation of integrated approaches that marry technological innovation with an in-depth understanding of human psychology and the social facets of motivation. The goal is to develop motivational systems that are not only effective but also adaptable to the shifting contours of the global workplace, thereby ensuring sustained organizational success in an unpredictable world.

Ключові слова: корпоративна культура, лідерство, мотивація, соціальна відповідальність, стратегія, управління.

Key words: corporate culture, leadership, management, motivation, social responsibility, strategy.

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

Мотивація співробітників стала однією з ключових тем у сфері управління персоналом і корпоративної культури, особливо у світлі швидких змін на ринку праці та в організаційних структурах компаній [1; 2]. У період глобалізації та стрімкого розвитку технологій, здатність залучити, мотивувати та утримати талановитих співробітників визначає конкурентоспроможність та успішність будь-якої організації. Мотивований персонал не тільки ефективніше досягає поставлених цілей, а й сприяє інноваційному розвитку, підвищенню якості продукції та послуг, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та фінансові результати компанії.

В умовах постійної зміни та необхідності швидкої адаптації до нових викликів, питання мотивації набуває особливої актуальності. Співробітники, що відчують себе цінними та залученими, більш схильні до інновацій та відкриті до змін, що є критично важливим для підтримки гнучкості та адаптивності організацій у дина-

мічному бізнес-середовищі [3]. Також, враховуючи зростання важливості соціальної відповідальності бізнесу та уваги до благополуччя працівників, тема мотивації стає важливим елементом у побудові позитивного іміджу компанії серед потенційних співробітників, клієнтів та інвесторів.

Крім того, зростання популярності дистанційної роботи та гнучких графіків вимагає від HR-спеціалістів та керівників розробки нових підходів до мотивації та взаємодії з командою, що може включати інноваційні технології, корпоративні соціальні мережі та системи управління проектами. Ефективність цих інструментів залежить від здатності адаптуватися до індивідуальних потреб та очікувань співробітників, а також від глибокого розуміння мотиваційних факторів, які варіюються в залежності від віку, культурних цінностей та особистих цілей особи.

Таким чином, розробка ефективних стратегій мотивації співробітників, які враховують як зовнішні, так і внутрішні мотиваційні фактори, стає не лише способом підвищення продуктивності та ефективності, але й ключовим елементом у побудові стійкої та адаптивної корпоративної культури.

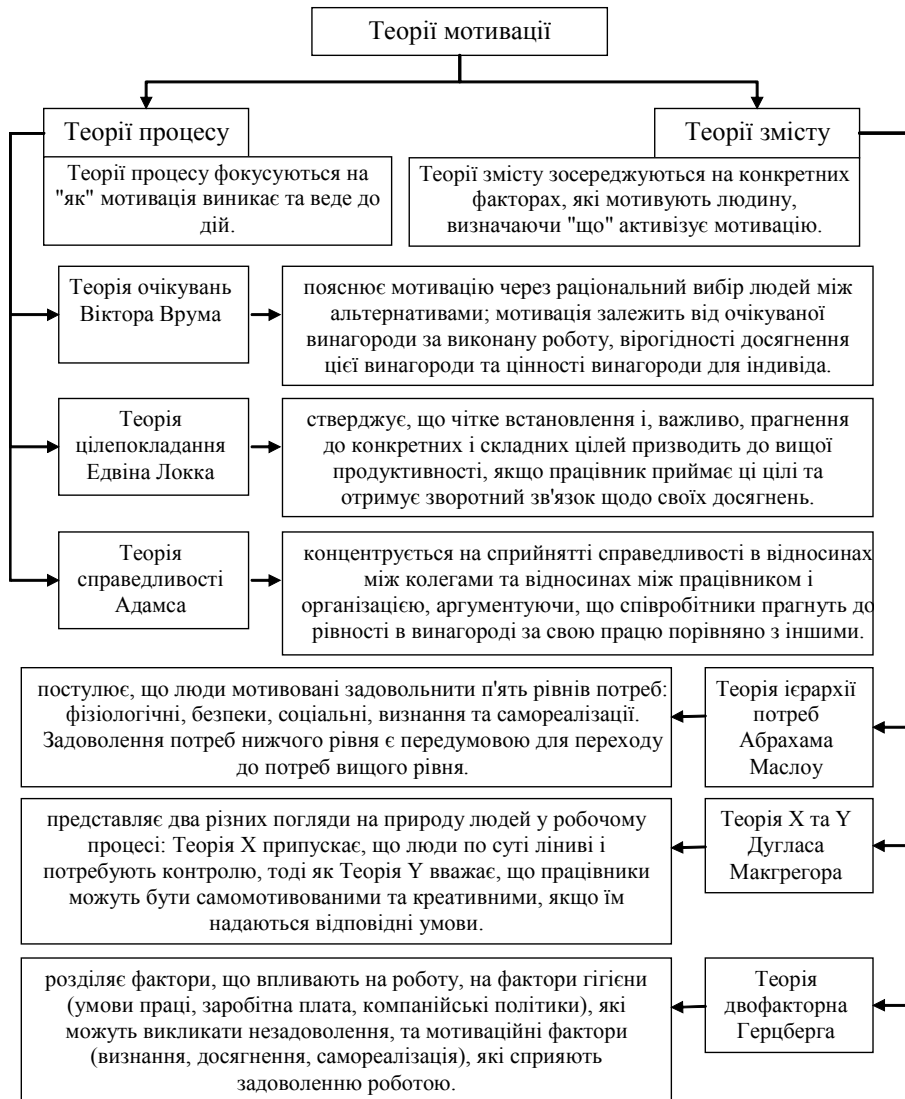


Рис. 1. Огляд і синтез існуючих теорій мотивації

Джерело: складено авторами за даними [4; 5; 6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Мотивація співробітників є важливим фактором, що впливає на успіх будь-якої організації. Розуміння того, як стимулювати співробітників до високої продуктивності та задоволення роботою, вимагає глибокого аналізу існуючих теорій та практик. Пропонуємо огляд літератури за кількома ключовими напрямками досліджень у сфері мотивації, включаючи теоретичні моделі, інноваційні технологічні підходи, та вплив корпоративної культури:

Мотиваційні теорії та моделі [4; 5; 6]. Дослідження в цьому напрямку зосереджуються на розробці та аналізі різноманітних теорій мотивації, які допомагають зрозуміти, що спонукає співробітників до ефективної роботи. Серед найвідоміших теорій: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Адамса, та теорія самовизначення Деці та Раяна. Ці теорії допомагають розуміти базові потреби та мотиваційні фактори співробітників, а також розкривають механізми впливу різних видів мотивації на продуктивність праці.

Гейміфікація та інноваційні технології в мотивації [7; 8; 9]. Останнім часом все більшу увагу приділяють використанню гейміфікації та інноваційних технологічних рішень для мотивації співробітників. Гейміфікація включає використання елементів ігор у неігровому контексті для підвищення мотивації та залученості. Включення елементів конкуренції, досягнення, нагородження та прогресування допомагає підвищити мотивацію співробітників та їхнє задоволення роботою. Також велику роль відіграють мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові інструменти, які сприяють підвищенню ефективності та співпраці в команді.

Соціальна відповідальність та корпоративна культура [10; 11; 12]. Ще один важливий напрямок досліджень пов'язаний з впливом корпоративної культури та соціальної відповідальності компаній на мотивацію співробітників. Дослідження показують, що компанії, які активно демонструють свою залученість у соціальні проекти та створюють позитивне робоче середовище, мають вищий рівень задоволення та мотивації серед співробітників. Також, велике значення має відкритість керівництва, можливість кар'єрного росту та розвитку



Рис. 2. Рекомендації для впровадження ефективних мотиваційних стратегій в організаціях

Джерело: складено авторами.

навичок, що сприяє формуванню сильної внутрішньої мотивації та лояльності до компанії.

Аналіз літератури з мотивації співробітників демонструє, що розуміння та впровадження ефективних стратегій мотивації є критично важливим для будь-якої організації, яка прагне досягти високої продуктивності, інноваційності та задоволення співробітників. Огляд показав, що успішне застосування теоретичних знань про мотивацію, включаючи сучасні підходи такі як гейміфікація та використання інноваційних технологій, а також увага до корпоративної культури та соціальної відповідальності, може значно підвищити рівень мотивації співробітників. Для досягнення найкращих результатів, компаніям необхідно розробляти комплексні програми мотивації, що враховують індивідуальні потреби співробітників та стимулюють їх до досягнення цілей організації, тим самим сприяючи зростанню та успіху компанії в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття має на меті проаналізувати та оцінити ефективність різних стратегій управління конфліктами в контексті сучасних організаційних структур, враховуючи

специфіку глобалізованого ринку, культурну різноманітність та постійні зміни в технологічному та соціальному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Огляд і синтез існуючих теорій мотивації є фундаментальним кроком для розуміння того, як можна ефективно мотивувати співробітників. Теорії мотивації розвивалися протягом багатьох десятиліть, кожна з яких пропонує унікальний погляд на те, що спонукає людей до дії. Ці теорії можна умовно поділити на дві великі категорії: теорії змісту та теорії процесу (рис. 1).

Дослідження інноваційних підходів у мотивації. У сфері мотивації співробітників інноваційні підходи постійно розвиваються, особливо з урахуванням стрімкого прогресу технологій. Сучасні компанії все частіше звертаються до технологічних рішень, щоб стимулювати своїх працівників, підвищувати їхню залученість і продуктивність. Гейміфікація, яка включає використання елементів ігор в неігрових процесах, стала однією з найпопулярніших стратегій. Через різноманітність ігрових елементів, таких як бали, медалі, рівні та лідерські дошки, співробітники мотивуються досягати кращих резуль-

татів, сприймаючи свої завдання як більш захопливі та залучаючи.

Крім того, застосування штучного інтелекту та машинного навчання в процесах управління персоналом дозволяє компаніям пропонувати персоналізовані мотиваційні програми. Системи, здатні аналізувати великі обсяги даних про продуктивність і поведінку співробітників, можуть ідентифікувати найбільш ефективні способи мотивації для кожного індивіда, враховуючи їхні особисті переваги та потреби.

Важливою тенденцією також є використання цифрових платформ для сприяння соціальній взаємодії та колаборації серед співробітників [1]. Соціальні мережі для бізнесу та платформи для спільної роботи не лише підвищують залученість і сприяють культурі співпраці, але й мотивують співробітників через визнання їх зусиль широкою аудиторією колег.

Також набуває популярності використання віртуальної та доповненої реальності для навчальних та розвиваючих програм. Ці технології не тільки роблять процес навчання більш захопливим і ефективним, але й мотивують співробітників до постійного професійного розвитку.

Загалом, інноваційні підходи в мотивації відіграють ключову роль у формуванні сучасного робочого середовища, де співробітники не тільки заохочуються до досягнення високих результатів, але й відчувають особисту задоволеність і залученість у своїй роботі. Це сприяє не тільки підвищенню продуктивності, але й формуванню позитивної корпоративної культури, що є важливим чинником утримання талантів і забезпечення довгострокового успіху компанії.

Оцінка впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси. Корпоративна культура та політика соціальної відповідальності компанії мають значний вплив на мотиваційні процеси всередині організації [10]. Ці аспекти формують умови, в яких співробітники виконують свої обов'язки, сприймають своє місце в компанії та оцінюють свої перспективи для розвитку та кар'єрного росту. Визнання цінностей та етичних норм, спільних для всієї організації, сприяє формуванню сильного почуття приналежності серед співробітників, що є ключовим фактором для внутрішньої мотивації.

Корпоративна культура заснована на взаємоповазі, відкритості, взаємодопомозі та визнанні досягнень кожного співробітника, створює умови, при яких працівники відчувають себе цінними членами команди. Це сприяє зростанню їхньої внутрішньої мотивації до роботи, прагненню до самовдосконалення та досягнення професійних цілей. З іншого боку, коли корпоративна культура включає політику соціальної відповідальності, це підвищує зовнішню мотивацію співробітників, оскільки вони бачать, що їхня робота має не лише комерційне, але й соціальне значення.

Заохочення ініціатив та інновацій з боку співробітників, а також надання їм можливості брати участь у прийнятті рішень, що стосуються життя компанії, посилюють відчуття власної значущості та впливу на загальні результати роботи. Коли компанія підтримує розвиток навичок своїх співробітників і пропонує шляхи для кар'єрного зростання, це також по-

зитивно впливає на їх мотивацію, оскільки вони бачать перспективи розвитку та вдосконалення в рамках компанії.

Впровадження політики соціальної відповідальності, яка може включати участь в благодійних проєктах, зусилля зі збереження навколишнього середовища та підтримку місцевих громад, створює додатковий стимул для співробітників. Вони відчувають гордість за те, що є частиною організації, яка дбає про соціальний вплив своєї діяльності. Це не лише сприяє зовнішній мотивації, але й виробляє глибоке внутрішнє відчуття задоволеності від роботи.

Таким чином, корпоративна культура та політика соціальної відповідальності мають фундаментальний вплив на мотиваційні процеси в компаніях. Вони визначають, наскільки ефективно співробітники можуть бути мотивовані до досягнення професійних цілей і як вони взаємодіють один з одним та з організацією в цілому.

Розробка рекомендацій для практичного застосування. На основі аналізу існуючих теорій мотивації, інноваційних підходів у мотивації, а також впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси, можна сформулювати наступні рекомендації для впровадження ефективних мотиваційних стратегій в організаціях (рис. 2).

Застосування цих рекомендацій дозволить організаціям створити мотиваційне середовище, яке сприяє високій продуктивності, задоволеності роботою та лояльності співробітників. Це, в свою чергу, підсилює конкурентоспроможність компанії та її здатність досягати стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз літератури та практик в області мотивації співробітників виявляє глибокий зв'язок між ефективними стратегіями мотивації та загальною продуктивністю та задоволеністю в роботі. Через постійні зміни в бізнес-середовищі та робочому місці, особливо з урахуванням технологічного прогресу, потреба в інноваційних та адаптивних підходах до мотивації є виразною. Використання гейміфікації, персоналізованих навчальних програм, та інших інноваційних технологічних рішень показало великий потенціал у залученні та мотивації співробітників.

Корпоративна культура та соціальна відповідальність відіграють ключову роль у формуванні внутрішньої мотивації та забезпеченні високого рівня задоволення роботою. Створення сильної, позитивної та включної корпоративної культури є вирішальним для залучення та утримання талановитих співробітників.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі можуть зосередитися на дослідженні впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, на персоналізацію мотиваційних програм. Також важливим напрямком є вивчення глобальних тенденцій робочого місця, включаючи дистанційну роботу та гнучкі графіки, та їх вплив на мотивацію співробітників.

Особливу увагу варто приділити розробці стратегій, які враховують культурні та індивідуальні особливості співробітників, оскільки глобалізація та різноманітність робочої сили ставлять нові виклики перед управлінням персоналом.

Таким чином, подальші дослідження повинні спрямовуватися на розробку інтегрованих підходів, що поєднують технологічні інновації з глибоким розумінням людської психології та соціальних аспектів мотивації, для створення ефективних та стійких мотиваційних систем, адаптованих до мінливого світу.

Література:

1. Малиновська Ю. Б., Джура І. І., Гончар В. О., Спіченко С. П. Інструментарій розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 9. С. 95—98.
2. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. 15 (13). 4701.
3. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov, T., Jarvis M., Kovalska, K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. 16 (2). 558.
4. Humayun H., Malik M., Ghazali M. Analysis of Motivational Theories in Crowdsourcing Using Long Tail Theory: A Systematic Literature Review. *International Journal of Crowd Science*. 2024. Vol. 8. No. 1. P. 10—27.
5. Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Жежуха В. Й. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89—92.
6. Coco L., Heidler P., Fischer H., Albanese V., Marzo R., Kozon V. When the Going Gets Challenging - Motivational Theories as a Driver for Workplace Health Promotion, Employees Well-Being and Quality of Life. *Behavioral Sciences*. 2023. 13 (11). 898.
7. Зленко А., Перчук О., Луцик О. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2023. № (19). С. 103—131.
8. Bright A., Ponis S. Introducing Gamification in the AR-Enhanced Order Picking Process: A Proposed Approach. *Logistics*. 2021. № 5 (1). 14.
9. Ponis S., Plakas G., Agalinos K., Aretoulaki E., Gayialis S. Andrianopoulos A. Augmented Reality and Gamification to Increase Productivity and Job Satisfaction in the Warehouse of the Future. *Procedia Manufacturing*. 2020. № 51. P. 1621—1628.
10. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023, 394. 136317.
11. Gaffar A., Gaffar M. I., Ibrahim M., Sukma Nirwana N. Legitimizing Corporate Social Responsibility Through "Huyula" Culture. *Journal of Accounting Science*. № 7 (2). P. 201—207.
12. Ansong A. Corporate social responsibility and firm performance of Ghanaian SMEs: The role of stakeholder engagement. *Cogent Business and Management*. 2017. № 4 (1). P. 1—17.

References:

1. Malynovska, Y. B., Dzhura, I. I., Honchar, V. O. and Spichenko, S. P. (2023), "Tools for the development of corporate strategy for competitiveness of enterprises on international markets", *Economy. Finance. Law*, vol. 9, pp. 95—98.
2. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y. and Sala D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15 (13), article 4701.
3. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", *Sustainability*, Vol. 16, No. 2, article 558.
4. Humayun, H., Malik, M. and Ghazali, M. (2024), "Analysis of Motivational Theories in Crowdsourcing Using Long Tail Theory: A Systematic Literature Review", *International Journal of Crowd Science*, vol. 8, no. 1, pp. 10—27.
5. Malynovska, Y. B., Petryshyn, N. Y. and Zhezhukha, V. Y. (2018), "Indicators of activation of employees' activity of the communication system in the context of reengineering of enterprises' information flows", *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 89—92.
6. Coco, L., Heidler, P., Fischer, H., Albanese, V., Marzo, R. and Kozon, V. (2023), "When the Going Gets Challenging - Motivational Theories as a Driver for Workplace Health Promotion, Employees Well-Being and Quality of Life", *Behavioral Sciences*, vol. 13, no. 11, article 898.
7. Zlenko, A., Perchuk, O. And Lutsyk, O. (2023), "Formation of the modern personnel management ecosystem: social challenges, communication trends, innovative approaches", *Society. Document. Communication*, no. (19), pp. 103—131.
8. Bright, A. and Ponis, S. (2021), "Introducing Gamification in the AR-Enhanced Order Picking Process: A Proposed Approach", *Logistics*, vol. 5, no. 1, article 14.
9. Ponis, S., Plakas, G., Agalinos, K., Aretoulaki, E., Gayialis, S. and Andrianopoulos, A. (2020), "Augmented Reality and Gamification to Increase Productivity and Job Satisfaction in the Warehouse of the Future", *Procedia Manufacturing*, vol. 51, pp. 1621—1628.
10. Dudek, M., Bashynska, I., Filyppova, S., Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, article 136317.
11. Gaffar, A., Gaffar, M. I., Ibrahim, M. and Sukma Nirwana, N. Q. (2023), "Legitimizing Corporate Social Responsibility Through "Huyula" Culture", *Journal of Accounting Science*, vol. 7 (2), pp. 201—207.
12. Ansong, A. (2017), "Corporate social responsibility and firm performance of Ghanaian SMEs: The role of stakeholder engagement", *Cogent Business and Management*, vol. 4 (1), pp. 1—17.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024 р.