

## АНОТАЦІЯ

*Мельник А.О.* Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2021.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню науково-теоретичних засад, методичних і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах.

У першому розділі «Теоретичні основи формування та розвитку організаційної культури на засадах мотивації» уточнено теоретичні основи та категорійний апарат предметної галузі мотиваційних аспектів формування та розвитку організаційної культури. Узагальнення науково-теоретичних підходів до визначення сутності поняття організаційна культура дозволило сформулювати комплексний підхід, який базується на поєднанні соціально-психологічного та управлінського підходів. Проведено морфологічний аналіз поняття «організаційна культура» та сформульовано власне визначення унікальний набір важливих норм, цінностей, правил, ритуалів, символів, традицій, моралі тощо, який приймається всіма членами організації, створює клімат та особливості міжособистісної поведінки в організації, формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників та має опосередкований вплив на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем.

Обґрунтовано, що серед функцій організаційної культури особливу роль відіграє мотиваційна функція. Доведено, що складовою організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати індивідуальність кожного працівника та те, що його дії зумовлюються певними потребами.

Визначено, що організаційна культура та мотивація персоналу в організації мають прямий взаємозв'язок, оскільки застосування ефективної

системи мотивації працівників створює передумови для зростання продуктивності праці в організації та має позитивний вплив на формування та розвиток організаційної культури. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання монетарних (заробітна плата, регулярні грошові премії, нерегулярні грошові премії, подарунки, бонуси, соціальний пакет, страхування життя та здоров'я, інші грошові заохочення) та немонетарних (відкритість та можливість діалогу з керівництвом, можливості для оздоровлення та зайняття спортом, можливість навчання, розвитку, можливість кар'єрного зростання, комфортні умови праці, визнання особистих досягнень, методів мотивації).

Другий розділ роботи «Дослідження впливу мотивації на формування та розвиток організаційної культури» присвячений розробленню аналітичного інструментарію для оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників.

Аналіз сучасних тенденцій в українському суспільстві показав, що найбільшим мотиватором для працівників є матеріальна винагорода, однак, через наявні кризові процеси в економіці суб'єкти господарювання не завжди можуть використовувати монетарні методи мотивації. Визначено, що основними мотиваторами працівників в Україні, окрім матеріальної винагороди, є хороше співвідношення між роботою та життям; хороші колеги, які мотивують один одного; подяка від шефа. Серед основних демотиваторів відзначено відсутність кар'єрних перспектив, поганий зв'язок між керівником та підлеглими та відсутність регулярних винагород. Також встановлено, що перелік мотиваторів та демотиваторів відрізняється в залежності від віку та галузі, в якій працює організація.

Запропоновано послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури – діагностика організаційної культури і мотивації; оцінка рівнів організаційної культури та вмотивованості; співставлення результатів оцінки; розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури. Для проведення оцінки рівнів організаційної культури

та вмотивованості працівників було використано метод експертного оцінювання, в якому прийняли участь представники закладів охорони здоров'я. Вибір методу був обґрунтований за допомогою методу аналізу ієрархій на основі таких критеріїв як можливість порівняння результатів, кількісна оцінка, широта охоплення і повнота даних.

Для оцінки організаційної культури було запропоновано методичний підхід, якій базується на оцінці параметрів внутрішнього (комунікації, управління, мотивація, робота) та зовнішнього (адаптивність, стратегія і місія) середовища, й дозволяє визначити рівень організаційної культури (той, що має тенденцію до деградації, середній, високий, дуже високий) на основі розрахунку узагальнюючого показника. Оцінка окремих параметрів також дозволила визначити стан в колективі (чудовий стан, мажорний стан, помірна зневіра, занепадницький стан).

Розроблено методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників, який включає визначення рівня вмотивованості працівників (низький, достатній, високий) та аналіз основних мотиваторів та демотиваторів, які мають вплив на рівень організаційної культури. Визначено, що матеріальна винагорода є найбільший мотиватором в роботі для працівників у всіх досліджуваних закладах охорони здоров'я. Серед нематеріальних мотиваторів найбільш значущими є умови праці; соціальний пакет, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника. В якості основних демотиваторів було визначено незадовільну заробітну плату, незадовільні умови праці та негативний клімат в колективі.

У третьому розділі «Заходи щодо формування та розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я» проведено оцінку рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників; встановлено взаємозв'язок між ними та запропоновано методичні рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури.

На основі запропонованого методичного підходу було проведено оцінку рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників закладів охорони

здоров'я. Для цього було проведене експертне опитування у трьох закладах охорони здоров'я, в яких було опитано 340 респондентів. У роботі наведено перелік питань анкети, яка містить запитання загального характеру (вік, стать, освіта, досвід роботи) та питання щодо оцінки рівня організаційної культури й вмотивованості працівників; розраховано показники узгодженості думок експертів. Аналіз показав, що в досліджених закладах охорони здоров'я рівень організаційної культури характеризується як високий та середній, а рівень вмотивованості як високий та достатній. Також було проведено оцінку за параметрами організаційної культури та визначено основні мотиватори (матеріальна винагорода, умови праці; соціальний пакет, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника) та демотиватори (незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці, негативний клімат в колективі) працівників закладів охорони здоров'я.

Було обґрунтовано матрицю взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості персоналу, яка побудована на основі співставлення рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників. Ця матриця дозволила позиціонувати досліджувані заклади охорони здоров'я у певний квадрант серед дванадцяти можливих та обрати шлях формування та/або розвитку організаційної культури в залежності від квадранту.

В роботі запропоновано методичні рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури, які базуються на визначених параметрах організаційної культури. Також запропоновано відповідні переліки рекомендацій щодо мотивації працівників монетарного та немонетарного характеру щодо здійснення заходів під час формування та розвитку організаційної культури. Застосування певного набору наведених рекомендацій дозволить підвищувати рівень організаційної культури.

Проведене дослідження допомогло практично підтвердити висунуті гіпотези стосовно важливості врахування мотиваційних аспектів під час формування та розвитку організаційної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертації доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційних аспектів, оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості, визначення основних мотиваторів та демотиваторів, що мають вплив на організаційну культуру, та послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури за рахунок впровадження заходів щодо зміни рівня організаційної культури на мотиваційних засадах.

Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в системі управління закладів охорони здоров'я. Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльність в діяльність Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ (довідка № 01-17/31 від 15.07.2021 р.) – рекомендації щодо розвитку організаційної культури на основі рівня вмотивованості персоналу та рівня організаційної культури закладу; в діяльність Стоматологічного центру ХНМУ (довідка № 12-д від 17.05.2021 р.) – комплекс методичних підходів до оцінки рівня організаційної культури та оцінки вмотивованості працівників.

Пропозиції щодо системи мотиваторів і демотиваторів, що мають вплив на організаційну культуру, та методичного підходу до оцінювання рівня вмотивованості персоналу використовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання дисципліни «Менеджмент» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 21/86-21-89 від 29.06.2021 р.).

**Ключові слова:** організаційна культура, мотивація, формування та розвиток організаційної культури, рівень організаційної культури, мотиватори, демотиватори, рівень вмотивованості, взаємозв'язок організаційної культури та вмотивованості працівників.

## **ABSTRACT**

*Melnyk A.O.* Motivational aspects of organizational culture formation and development. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 “Management” (07 – Management and administration). Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2021.

The thesis is devoted to substantiation of scientific and theoretical bases, methodical and practical recommendations concerning formation and development of organizational culture on motivational bases.

Scientific and theoretical approaches to the definition of "organizational culture" are generalized. It is determined that for the interpretation of organizational culture in the work it is advisable to apply a comprehensive approach, which is based on a combination of socio-psychological and managerial approaches.

The thesis defines that organizational culture as an unique set of important norms, values, rules, rituals, symbols, traditions, morals, etc., which is accepted by all members of the organization, creates a climate and features of interpersonal behavior in the organization; is formed under the influence of external and internal factors and has an indirect impact on the relationship of the organization with the external environment.

It is substantiated that among the functions of organizational culture a special role is played by the motivational function. One of the components of organizational culture is a system of staff motivation, which should take into account that each employee is an individual and any actions of subordinates are determined by certain needs.

It is proved that the relationship of organizational culture with motivation creates the preconditions for increasing work motivation and increasing its productivity. Implementation of the motivational function of organizational culture involves the use of traditional (tangible and intangible) tools, as well as specific tools of motivation.

Given the current economic situation in Ukraine, it is established that non-monetary incentives need to be increasingly included in the place of monetary methods of motivation. However, when choosing non-monetary methods of motivation, it should be clearly understood that it is impossible to create a single motivational approach to all employees in the enterprise. A mechanism for combining monetary and non-monetary methods of motivation can be considered effective, which could cover the areas of interest and needs of each employee, because all people differ in their needs.

It is established that to study the impact of motivation on the level of organizational culture, it is necessary to identify the main motivators and demotivators of employees. Using the method of hierarchy analysis, it is justified to use the method of expert survey to assess the organizational culture and motivation of employees, which will provide information on the following criteria: the ability to compare results, quantification, breadth and completeness of data.

It is proved that to assess the motivation of staff it is necessary to determine the composition and structure of personnel, determine the characteristics of the organization, find out the respondents' own opinion about their sense of motivation (lack of motivation) and identify its causes.

The study proposes methodological support for the formation and development of organizational culture, which, unlike existing ones, is based on a combination of approaches to assessing the level of organizational culture and staff motivation using the method of expert survey, which allows to choose the optimal way of forming and developing organizational culture.

In the study it is developed the methodological approach to assessing the level of organizational culture based on the proposed method KUMRAS, which is based on assessing the parameters of internal (communication, management, motivation, work) and external (adaptability, strategy and mission) environment. The application of this approach will determine the level of organizational culture (one that tends to degrade, medium, high, very high).

A methodical approach to assessing the level of employee motivation has been

developed. It includes determining the level of employees' motivation (low, sufficient, high) and analysis of the main motivators and demotivators that have an impact on the level of employee motivation. It is determined that the material reward is the greatest motivator in the work of employees in all investigated health care facilities. Among intangible motivators there are the most significant: working conditions; social package, normal work / home ratio, respect and trust in the team, gratitude and fairness of the leader. Unsatisfactory wages, unsatisfactory working conditions and a negative climate in the team were identified as the main demotivators.

The dissertation builds a matrix of the relationship between the level of organizational culture and staff motivation, which is based on the ratio of the level of organizational culture and the level of employee motivation. The application of this matrix will allow to determine a set of measures for the formation and / or development of organizational culture based on the motivational aspects.

Ways of formation and development of organizational culture are offered. They are based on development of the list of recommendations on formation of organizational culture and list of recommendations on development of organizational culture. A list of recommendations for motivating employees is also proposed. It takes measures during the formation and development of organizational culture. The use of a set of recommendations will increase the level of organizational culture.

The practical significance of the results is that the theoretical and methodological provisions of the dissertation are brought to the level of specific practical recommendations for the formation and development of organizational culture based on the motivational aspects, assessing the level of organizational culture and motivation, determining the main motivators and demotivators that have an impact on organizational culture, and methodological support for the formation and development of organizational culture through the implementation of measures to change the level of organizational culture.

Theoretical, methodical provisions, conclusions and recommendations substantiated in the dissertation can be used in the management system of health care



institutions. the results of the dissertation are implemented in the activities of the Clinic of the Research Institute of Occupational Health and Occupational Diseases (№ 01-17 / 31 from 15.07.2021) – recommendations for the development of organizational culture based on the level of staff motivation and organizational culture of the institution; in the activities of the University Dental Center of KhNMU (№ 12-d from 17.05.2021) - a set of methodological approaches to assessing the level of organizational culture and assessing the motivation of employees. Proposals on the system of motivators and demotivators that have an impact on organizational culture, and a methodological approach to assessing the level of staff motivation are used in the educational process of Kharkiv National Economic University named after Semyon Kuznets during the teaching of "Management" for bachelors in 073 "Management" (№ 21 / 86-21-89 from June 29, 2021).

**Key words:** organizational culture, motivation, types of organizational culture, level of organizational culture, motivators, demotivators, level of motivation, the relationship of motivation and organizational culture.

### **Список публікацій здобувача за темою дисертації**

***Статті у періодичних наукових видання інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:***

1. Melnyk A., Lepeyko T., Myronova O., Mazorenko O. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 No. 7: Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4939>. (Scopus).

*Особистий внесок: обґрунтовано підхід щодо визначення мотиваторів та демотиваторів, що мають вплив на формування організаційної культури.*

### ***Розділ у колективній монографії***

2. Лепейко Т. І., Баркова К. О., Мельник А. О. Організаційна культура

та мотивація як основа забезпечення конкурентної стратегії. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за редакцією Ареф'євої О. В. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 174–182.*

*Особистий внесок: проведено аналіз мотиваційної функції організаційної культури, як інструменту, що має суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства, узагальнено аналіз мотиваційних показників за різними літературними джерелами, що впливають на мотивацію персоналу.*

***Статті у фахових виданнях і наукових виданнях що входять до міжнародних наукометричних баз:***

3. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 245–250.

4. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 1. С. 280–289.

***Публікації за матеріалами конференцій:***

5. Мельник А. О. Роль мотиваційної функції в організаційній культурі *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 29–30 берез. 2018 р.). Харків : Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 74–76.

6. Мельник А. О. Аналіз підходів до визначення поняття «організаційна культура». *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практичної конференції (м. Харків, 31 травня–1 червня 2018 р.). Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 101–102.

7. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 18–19 берез. 2019 р.). Харків : Панов А. М., 2019. С. 78–82.

8. Лепейко Т., Мельник А. Вплив мотиваційних факторів на організаційну культуру підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30–31 травня 2019 р.). Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 27–32.

*Особистий внесок здобувача: проведено порівняльний аналіз мотиваційних показників, які мають вплив на організаційну культуру.*

9. Мельник А. О. Методичні аспекти оцінки організаційної культури. *NEW ECONOMICS* : матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 155–159.

10. Мельник А. Немонетарна мотивація персоналу в кризових умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року). Харків : Панов А. М., 2020. С. 45–46.

11. Мельник А. Роль матеріальної мотивації в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро : Середняк Т. К., 2021. С. 41–42.