

УДК 355.13:355.08|316.628

[https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.20\(65\).02](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.20(65).02)

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Уляна Гуляк

ад'юнкт кафедри суспільних наук

Національний університет оборони України

03049, Україна, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 28

[ulyaniuka23@gmail.com](mailto:ulyaniuka23@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0625-7814>

### Анотація

Статтю присвячено висвітленню психологічних особливостей формування та функціонування організаційної культури військової організації, її впливу на мотивацію бойової діяльності військовослужбовців. Застосовані методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації наукових джерел для визначення сутності основних понять дослідження, узагальнення теоретичних підходів до проблеми мотивації військовослужбовців. На підставі аналізу сучасних теорій ділових культур виокремлено основні їх характеристики та обґрунтовано модель формування мотивації досягнення цілей організації. Визначено систему факторів функціонування організаційної культури військових організацій, на рівні функціонального середовища, організаційному та особистісному, що визначальним чином впливають на рівень професійної мотивації військовослужбовців. Презентовано авторське розуміння поняття організаційної культури, як сукупності норм, неусвідомлюваних переконань, стандартних процедур, стратегій та способів поведінки, які є спільними для великих груп людей у межах окремої організації. Встановлено, що поведінковими детермінантами в організації, які визначають тип організаційної культури і, як наслідок напрям та рівень поведінкової активності персоналу є: постать лідера й управлінський стиль керівника; набутий актуальний колективний досвід, який закріплений у звичаях, традиціях, ритуалах, доктринах, організаційних структурах; позитивний психологічний клімат, схвалення та підтримка колег, авторитетів; загальний контекст, місце організації в глобальному вимірі, залученість до розв'язання значущих суспільних проблем. Дослідження організаційної культури як чинника професійної мотивації військовослужбовців дало можливість встановити організаційний вплив на формування та активність поведінки військовослужбовців як визначальний. Визначена характеристика притаманної військовим організаціям ділової культури вказує на досить високий потенціал формування належного рівня професійної мотивації військовослужбовців. Водночас вона має широкий простір для вдосконалення шляхом формування (запозичення) кращих управлінських та професійних практик.

**Ключові слова:** професійна мотивація; організаційна культура; військовослужбовці; мотивація військовослужбовця; військова організація; бойова активність.

### Вступ

Дослідження проблеми формування і функціонування ділової культури військової організації набуває особливої актуальності у контексті сьогоденних реалій, пов'язаних з війною, яку розв'язала та веде російська федерація на території України. Збройні сили України, а також інші військові організації сектору безпеки та оборони, відповідно до свого призначення, зайняли важливе місце у протистоянні воєнній агресії. Досягнення стратегічних

цілей у війні можливе за умови ефективного функціонування військових організацій, що ґрунтується на наукових засадах управлінської та міжособистісної взаємодії військових колективів. В основу ефективного функціонування сучасної військової організації закладено цінність людського життя, свобода, суверенність прав кожної особистості, її гідність, розвиток і реалізація самодостатності особистості. Істотними рисами останньої є здатність ухвалювати самостійні, відповідальні рішення й діяти творчо. Все вище зазначене детермінує потребу постійного підвищення військово-професійного рівня, формування активної громадянської позиції та патріотизму військовослужбовців.

Проблемі розвитку та функціонування організаційної культури присвячено чимало наукових досліджень (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Brown, 1995, 1998; Cameron & Quinn, 1999; Wenger & Snyder, 2000; Schein, 1999, 2004). У своїх наукових розвідках вчені зосереджують свою увагу на комплексному характері організаційної культури, досліджують ступінь впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації.

Великого значення у дослідженнях вчені надають вивченню впливу національних та соціокультурних особливостей на організаційну культуру (Ouchi, 1981; Lain, Distefano & Maznevski, 2000; Erez & Earle, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004; Hofstede, 2011). Підвищення інтересу до цієї проблематики пояснюється тим, що організаційна культура визначає стратегію, цілі, управлінські моделі й знаменує ефективність діяльності будь-якої організації.

Чимало досліджень спрямовано на визначення теоретичних і практичних аспектів організаційної культури: оцінці та управлінні організаційною культурою (Parsons, 1971; Deal & Kennedy, 1982; Cameron & Quinn, 1999; Schein, 2004; Johnson, Scholz & Whittington, 2008; Hofstede, 2011). Запропоновані вченими підходи до визначення ознак, критеріїв та характеристик організаційних культур, напрацьований діагностичний інструментарій в сукупності сприяють кращому розумінню формування та функціонування складного патерну організаційної поведінки.

Для українських дослідників проблема організаційної культури ще досі залишається новою. Дослідженням її окремих аспектів у вітчизняному науковому середовищі займаються: М.Й. Дмитренко, який визначає функціональний потенціал корпоративної культури (Дмитренко, 2014); В.І. Осьодло, Є.С. Катаєв та О.В. Позивайлова вивчають психологічні аспекти функціонування організацій як соціальних груп (Осьодло, Катаєв, & Позивайлова, 2015); В.І. Осьодло, О.О. Рибчук, В.Д. Крикун розглядають організаційну культуру як нематеріальний актив розвитку організації (Осьодло, Рибчук & Крикун, 2021).

Водночас наявний плюралізм породжує дискусію навколо оцінок і прогнозів впливу окремих явищ організаційної культури на психологічні особливості формування мотивації поведінки особового складу.

Організаційна культура є важливим чинником, що впливає на мотивацію особового складу, визначає ефективність військових організацій. Вона більшою мірою і швидше визначає поведінку військовослужбовців, ніж політика чи ідеологія. У цьому контексті важливо розуміти психологічні основи, об'єктивні закони, закономірності формування, функціонування та розвитку організаційної культури. На сьогодні у науковому обігу існує ціла низка методологічних підходів до тлумачення феномену організаційної культури, зокрема такі, що випливають з філософських, соціологічних, антропологічних, психологічних концепцій, теорії менеджменту.

У своєму дослідженні під організаційною культурою загалом розуміємо сукупність норм, неусвідомлюваних переконань, стандартних процедур, стратегій та способів поведінки, які є спільними для великих груп людей у межах окремої організації. Звідси слідує, що вона виступає детермінантою та регулятором поведінки людей в умовах організаційної взаємодії. Цей підхід дає нам можливість виявляти суттєві і значимі зв'язки між організаційною культурою та її частковими проявами у формі організаційної поведінки, дозволяє екстраполювати на останню теоретичні конструкції відносно першої, використовувати її потенціал для вирішення практичних завдань регулювання мотивації бойової діяльності у військових організаціях.

Можемо стверджувати, що на сьогодні сформовано широку теоретико-методологічну основу для дослідження психології функціонування організаційної культури. Однак, залишається актуальним теоретичний та емпіричний аналіз даного явища в сучасних військових організаціях з позиції організаційної психології, а також вивчення потенціалу організаційної культури в реалізації завдань підвищення їх ефективності, розв'язання проблем мотивації бойової активності військовослужбовців у Збройних силах.

**Метою** статті є висвітлення психологічних особливостей формування та функціонування організаційної культури військової організації, її вплив на мотивацію бойової активності військовослужбовців. **Завдання** дослідження: 1) проаналізувати сучасні теорії ділових культур та виокремити їх основні характеристики; 2) обґрунтувати модель формування мотивації досягнення цілей організації; 3) визначити фактори функціонування організаційної культури військових організацій, що впливають на рівень професійної мотивації військовослужбовців.

### Методи дослідження

У дослідженні застосовувалися теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння і систематизація наукових джерел для визначення сутності основних понять дослідження, узагальнення теоретичних підходів до проблеми мотивації військовослужбовців, виявлення особливостей організаційної культури, що обумовлюють мотивацію військовослужбовців.

### Результати та дискусії

Дослідження специфічних психологічних характеристик, що визначають організаційну поведінку особового складу військових організацій мають суттєвий вплив на мотивацію бойової активності. А оскільки, вони можуть бути причиною успіху чи невдач у досягненні цілей організації, то потребують розгляду сучасних критеріальних підходів до вивчення сутнісних ознак організаційної культури.

У контексті дослідження психологічних процесів впливу організаційної культури на мотивацію діяльності, доцільним буде наведення деяких визначень сучасних дослідників, які ми поклали в основу узагальнення діалогічності взаємозв'язку поведінки військовослужбовців та організаційної культури військової організації.

Зокрема, А. Brown трактує організаційну культуру як «набір переконань, цінностей та засвоєних способів розв'язання реальних проблем, що сформувався за час життя організації та має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації» (Brown, 1998: 71-72).

Дослідники Т. Deal, А. Kennedy вважають, що організаційна культура – це система неофіційних правил, що роз'яснюють, як люди повинні себе поводити (Deal & Kennedy, 1982: 156).

Серед інших, одним із важливих для дослідження психологічних особливостей організаційної поведінки є підхід, що запропонований Е. Schein. Зокрема вчений зазначає, що «організаційна культура формується навколо важливих подій, з яких здобуваються уроки про бажану та небажану поведінку» (Schein, 1999: 28).

Тобто, сукупність всіх явних та латентних проявів організаційної культури, що виявляються в організаційній поведінці є результатом накопичення спільного позитивного досвіду реагування на виклики (зовнішні та внутрішні) для організації, що приймається всіма (переважаючою більшістю) членами організації, визначається як цінність та передається новим членам організації, як готовий принцип або правило. У цьому контексті під цінностями маємо на увазі основні орієнтири, значущі ідеї, що прийняті в організації. Вони є ядром організаційної культури, визначають напрям і підтримують рівень активної діяльності працівників, що забезпечує успіх у досягненні цілей організації.

На думку М. Armstrong, цінності та норми, що складають основу організаційної культури, утворюються за чотирма сценаріями:

- 1) культуру формують лідери даної організації, особливо ті, які мають досвід в минулому;
- 2) культура формується внаслідок важливих подій, з яких отримуються знання про бажану та небажану поведінку;
- 3) культура розвивається на основі потреби підтримувати ефективні робочі відносини серед членів організації, що обумовлює цінності та очікування;
- 4) на культуру впливає навколишнє середовище організації. Зовнішнє середовище може бути відносно динамічним або незмінним (Armstrong, 2006: 14-18).

З цього спостереження слідує, що поведінковими детермінантами в організації, які визначають тип організаційної культури і, як наслідок напрям та рівень поведінкової активності персоналу є:

- постать лідера й управлінський стиль керівника;
- набутий актуальний колективний досвід, який закріплений у звичаях, традиціях, ритуалах, доктринах, організаційних структурах;
- позитивний психологічний клімат, схвалення та підтримка колег, авторитетів;
- загальний контекст, місце організації в глобальному вимірі, приналежність до розв'язання значущих суспільних проблем.

На підставі викладеного, а також аналізу наукових розвідок М. Armstrong, Е. Schein, Т. Deal, А. Kennedy пропонуємо модель формування мотивації діяльності працівників організації на основі функціонування організаційної культури (Рис. 1).

Запропонована модель має трирівневу структуру, що містить:

*Рівень середовища.* Цей рівень відображає та характеризує зовнішні умови функціонування організації. Вважаємо, що функціональне середовище є залежним від суспільно-політичних процесів у світі, регіоні чи країні функціонування; актуального стану економіки та трендів її розвитку; наявності та доступу до передових технологій; екологічної ситуації в регіоні; загального культурного розвитку (освіти, науки, мистецтва, спорту тощо) соціуму, до якого належать працівники організації. Особливо важливими для даного рівня виступають визначені соціально-значущі цілі. До таких, на сьогодні можемо віднести 17 глобальних Цілей сталого розвитку ООН.



**Рисунок 1. Модель формування мотивації досягнення цілей організації**

Для військових організаційних структур (військових частин, підрозділів) Збройних сил України сьогодні функціональне середовище визначається умовами війни. Ця обставина вимагає від організацій рівня ефективності діяльності на межі можливого, оскільки ціна помилки є надзвичайно великою. Екстремальні умови кризового періоду сприяють пришвидшенню темпів адаптації до нових умов шляхом імплементації в практику діяльності нових управлінських підходів та професійних практик, запровадження найновіших технологій та їх поєднання з технологіями попередніх поколінь, консолідації, співпраці з організаціями різних типів (міжнародних, урядових, волонтерських, військових, безпекових, цивільних тощо), що призводить до трансферу кращих способів реагування на виклики. Безумовно, у контексті зазначеного, саме гнучкість й адаптивність організаційної культури до актуальних умов середовища вказують на її адекватність та є критеріями, що визначають вплив на мотивацію військовослужбовців до бойової активності.

*Організаційний рівень.* Головним елементом на організаційному рівні є цілі організації. Для ефективного функціонування організації її цілі мають бути зорієнтовані на значущих для суспільства завданнях. Цілі організації є залежними від функціонального середовища, чутливими до його зміни та впливають на формування організаційної культури. На ряду з цілями організації, вплив на формування та функціонування організаційної культури мають лідер та домінуючий тип лідерства, колектив, а також важливі для організації події.

Центральну позицію серед елементів моделі на даному рівні відводимо організаційній культурі оскільки, вважаємо, що вона є детермінантом для організаційної поведінки та визначає мотивацію діяльності працівників.

Вочевидь, організаційна культура є багаторівневою та має як формальні, так і неформальні елементи, які в поєднанні дають необхідний ефект для формування мотивації діяльності. Для дослідження особливостей організаційної культури будемо використовувати модель, що була розроблена Е. Schein (Schein, 2004: 36).

На підставі аналізу структури організаційної культури, вчений виділив три її рівні: поверхневий, підповерхневий (внутрішній) і глибинний, а також, запропонував елементи їх змістовного наповнення.

Е. Schein, визначав, що «поверхневий» рівень – це рівень артефактів. Це видимий рівень організаційної культури. Він включає всі зовнішні прояви культури, які здатна сприймати людина (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг тощо). На рівні артефактів речі й явища легко досліджувати, але їх досить важко інтерпретувати в поняттях організаційної культури без вивчення і врахування явищ інших її рівнів (Schein, 2004: 35-37).

Другий рівень – «підповерхневий» (внутрішній) – це рівень проголошених цінностей. Він є більш глибоким, неявним, таким, що проявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрямок і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності діяльності. На цьому рівні підлягають дослідженню цінності, ідеї, вірування та переконання, що приймаються й поділяються персоналом організації. Вони відображені в символах, мові, несуть смислове пояснення рівня артефактів (Schein, 2004: 37-39).

Третій – «глибинний» рівень включає базові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити навіть самим працівникам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні. Е. Schein виділяє п'ять базових, спрямовуючих життєдіяльність організації, припущень, які приховані, приймаються на віру й допомагають співробітникам сприймати атрибути організаційної культури: 1) ставлення до буття в цілому; 2) відчуття часу й простору; 3) загальне відношення до людини; 4) ставлення до роботи (Schein, 2004: 40-43).

Всі компоненти, які проявляються на трьох рівнях організаційної культури впливають на характер взаємовідносин із внутрішнім та зовнішнім оточенням і можуть варіюватися у наступному діапазоні: відносини підлеглості в зовнішньому середовищі; підпорядкованість управління зовнішнього середовища своїм інтересам; відносини з середовищем; відносини з природою, а також абсолютність істини; припущення, уявні моделі та переконання менеджерів щодо підлеглих; ставлення до роботи, яке визначає, що в організації важливіше: статус людини або його дії, тобто переважає статусний підхід або оцінка за результатами; взаємозв'язки в організації (на якій основі вони будуються – на відносинах співробітництва або конкуренції) (Шейн, 2004, с. 43).

Мотивація військовослужбовця тісно пов'язана із цінуванням проявлених ним альтруїзмом та жертвовності, здатністю відчувати зв'язок з групою, зі спільною справедливою місією, можливістю витримувати високі рівні страху та, незважаючи на нього, продовжувати ефективно виконувати завдання. Слід пам'ятати, що військовослужбовці у бойових умовах не діють автономно. Навпаки, індивідуальна ефективність досягається шляхом злагодженої колективної роботи. Таким чином, військовий колектив визначальним чином впливає на мотивацію бойової діяльності кожного окремого військовослужбовця. Спільна віра у свою колективну силу при досягненні бажаного результату – це ключова характеристика військового колективу. Військова спільнота відіграє активну роль у зміцненні віри у справедливість місії завдяки конструюванню умов функціонування лідерства, налагодженню соціальних комунікацій та взаємопідтримки.

Лідер у військовому колективі є джерелом та хранителем колективних цінностей, ідеалів і переконань. Від позиції лідера найбільшою мірою залежить формування й збереження індивідуального переконання у справедливості та необхідності виконання завдання. Лідери у

військових колективах також є зразком альтруїзму та жертвності, оскільки саме ці цінності відображають зміст їх професії. Тільки така модель поведінки лідера має схвалення у середовищі воїнів і є основою для формування довірливих стосунків, підтримання належного рівня мотивації.

Відомо, що суспільні ресурси, такі як соціальна підтримка, соціальний статус, доступ до інформації значно впливають на рівень мотивації особистості. Бойовий досвід демонструє, що соціальна підтримка має позитивний вплив настільки, наскільки вона зміцнює відчуття самоефективності у подоланні викликів середовища. На перший погляд здається, що на мотивацію позитивно впливають товариська підтримка (включно з допомогою у подоланні проблем особистого характеру), міцні соціальні зв'язки, стратегії соціального зростання тощо. Однак вагомим є вплив відчуття негативної соціальної взаємодії, а не тільки відчуття позитивної підтримки. Як от у випадках прояву соціального впливу на військовослужбовців, які з будь-яких причин висловлюють невдоволення або виявляють ознаки порушення порядку. У цьому випадку мотивація формується на вірі у справедливість місії, на основі реалізації принципів рівності перед відповідальністю, нульової толерантності до правопорушень та виступає домінантою вияву обов'язку у військовому колективі.

*Особистісний рівень.* Психологічний підхід у дослідженні організаційної поведінки орієнтований на вивчення суб'єктивних механізмів поведінки індивіда в організації, конкретної організаційної культури, індивідуальних якостей, рис характеру, а також типових механізмів психологічних мотивацій. Особлива увага при цьому зосереджена на факторах поведінки таких, як цілі, ціннісні орієнтації, норми, мотиви, інтереси, бажання, воля й інші особливості співробітників, особливо керівників.

Не менш важливим чинником утвердження професійної мотивації є здатність військовослужбовця до саморефлексії. Усвідомлення власних цінностей та переконань, шляхів їх формування, ідейних джерел віри у справедливість участі в бойових діях має вагомий потенціал для розвитку психічної стійкості й мотивації військовослужбовця. Індивідуальна саморефлексія військовослужбовця має ґрунтуватися на прийнятті власного становлення на шлях воїна, людини, для якої участь у війні набуває особистісного змісту. Для воїна характерним є те, що у вирішенні завдань, які постають перед ним, він опирається, передусім, на власний внутрішній ресурс, розвиток якого є пріоритетом, на це спрямовані його основні зусилля. Віра в ідеал боротьби за справедливість, альтруїзм та жертвність, мотивація до бойової активності є внутрішньо обумовленими потребами військовослужбовця.

Таким чином, запропонована модель, яка побудована на основі узагальнення сучасних теорій та підходів до вивчення ділових культур, має універсальний характер. Вона відображає основні явища та процеси, що впливають на мотивацію поведінки в організаціях і має потенціал для вивчення особливостей формування мотивації діяльності у різних професійних середовищах.

На підставі власного досвіду перебування у військових організаціях, тривалих спостережень та узагальнення експертних оцінок, організаційну культуру військових підрозділів Збройних сил України можна охарактеризувати як стійку, інерційну, відокремлену поліхромну структуру зі своєю консервативною традицією, досить високою дистанцією влади. Ця структура пріоритетом визначає особистість військовослужбовця, завдання та результат, що спирається на сталі підходи, доктрини і довгострокове планування, з повільним зворотнім зв'язком та ієрархічною комунікацією, що використовує поєднання принципів колективізму й індивідуалізму з перевагою першого, визначає високий ступінь цінності організації для її

персоналу. Визначена характеристика притаманної військовим організаціям ділової культури вказує на досить високий потенціал формування належного рівня професійної мотивації військовослужбовців, водночас має широкий простір для вдосконалення шляхом формування (запозичення) кращих управлінських та професійних практик.

### **Висновки**

Дослідження організаційної культури як чинника професійної мотивації військовослужбовців дало можливість встановити організаційний вплив на формування та підтримання активності поведінки військовослужбовців як визначальний.

Аналіз праць, що становлять методологічну основу теорії ділових культур дозволив визначити основні характеристики функціонування організаційної культури військової організації та побудувати модель формування мотивації досягнення її цілей. Запропонована модель містить три рівні (середовища, організаційний, особистісний), кожний з яких має потенціал до розвитку професійної мотивації. Позитивний вплив організаційної культури на мотивацію військовослужбовців досягається внаслідок її гнучкості та адаптивності до умов функціонального середовища, злагодженої колективної роботи, налагодження соціальних комунікацій та взаємопідтримки, лідерського стилю управління, а також індивідуальної саморефлексії військовослужбовця, що ґрунтується на прийнятті власного становлення на шлях воїна, людини для якої участь у війні набуває особистісного змісту.

*Перспективу подальших досліджень* вбачаємо у критеріальному визначенні характеристик організаційної культури військових підрозділів для їх кількісного вимірювання.

### **Література**

1. Дмитренко, М. (2014). Корпоративна культура та її функціональний потенціал. *Науковий вісник*, 88, 244–249.
2. Осодло, В., Катаєв, Є., & Позивайлова, О. (2015). *Психологія організації: навчальний посібник*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського.
3. Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action* (3-nd ed). 14–18. London and Philadelphia : Kogan Page.
4. Bannikova, K., & Mykhaylyova, K. (2017). Organizational Memory as a Mechanism of Formation and Development of Organizational Culture. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 22(4), 9–15.
5. Brown, A. (1995, 1998). *Organisational Culture* (2-nd ed). Pitman Publishing.
6. Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co.
7. Osodlo, V., Rybchuk, O., & Krykun, V. (2021). Organizational Culture as a Basis for Efficient Development of Organization. *Management and Business Research Quarterly*, 17, 18–30. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2021.17.02>
8. Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Printed in the United States of America*, 3, 35–43.

### **References**

1. Dmytrenko, M. (2014). Korporatyvna kultura ta yii funktsionalnyi potentsial [Corporate culture and its functional potential]. *Scientific Bulletin*, 88, 244–249 [in Ukrainian].
2. Osodlo, V., Kataev, Ye., & Pozyvaylova, O. (2015). *Psykhologhiia orhanizatsii* [Organizational psychology]. Kyiv : NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho [in Ukrainian].



3. Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action* (3-nd ed). 14–18. London and Philadelphia : Kogan Page.
4. Bannikova, K., & Mykhaylyova, K. (2017). Organizational Memory as a Mechanism of Formation and Development of Organizational Culture. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 22(4), 9–15.
5. Brown, A. (1995, 1998). *Organisational Culture* (2-nd ed). Pitman Publishing.
6. Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co.
7. Osodlo, V., Rybchuk, O., & Krykun, V. (2021). Organizational Culture as a Basis for Efficient Development of Organization. *Management and Business Research Quarterly*, 17, 18–30. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2021.17.02>.
8. Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Printed in the United States of America*, 3, 35–43.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF PROFESSIONAL MOTIVATION OF MILITARY PERSONNEL

Uliana Huliak

Postgraduate Student of the Department of Social Sciences

National Defense University of Ukraine

28, Prospect Povitroflotsky, Kyiv, Ukraine, 03049

[ulyaniyka23@gmail.com](mailto:ulyaniyka23@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0625-7814>

### Abstract

The article considers the psychological features of the formation and functioning the organizational culture of a military structure, its influence on the motivation of military personnel combat activities. Applying theoretical methods of analysis, synthesis, comparison and systematization of scientific sources to determine the essence of the main concepts of research, generalization of theoretical approaches to the problem of motivation of military personnel, based on the analysis of modern theories of business cultures, their main characteristics were singled out and the model of motivation formation to achieve organizational goals was substantiated. The system of factors of functioning the organizational culture of military organizations, at the level of the functional environment, both organizational and personal, which decisively affect the level of professional motivation of military personnel, is determined. It was established that the behavioral determinants in the organization that define the type of organizational culture and, as a result, the direction and level of behavioral activity of the staff are the leader's personality and their managerial style; acquired actual collective experience, which is enshrined in customs, traditions, rituals, doctrines, organizational structures; positive psychological climate, approval and support from colleagues, authorities; the general context, the place of the organization in the global dimension, involvement in solving significant social problems. The study of organizational culture as a factor in the professional motivation of military personnel made it possible to establish the organizational influence on the formation and activity of military personnel's behavior as a determining factor. The defined characteristics of the business culture inherent in military organizations indicate a fairly high potential for the formation of an appropriate level of professional motivation of military personnel. At the same time, it has a wide scope for improvement through the formation (borrowing) of best management and professional practices.

**Keywords:** professional motivation; organizational culture; servicemen; motivation of a serviceman; military organization; combat activity.

Подано 30.11.2022

Рекомендовано до друку 13.12.2022