

Антон Олегович МЕЛЬНИК

PhD студент,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: 0000-0002-8863-3587

e-mail: 13mao@ukr.net

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мельник, А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я / Антон Олегович Мельник // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Том 6. – № 1. – С. 280 – 289. – ISSN 2415 – 8453.

Анотація

Вступ. Успіх діяльності будь-якої організації багато в чому залежить від рівня її організаційної культури. Заклади охорони здоров'я не є винятком, особливо в умовах пандемії COVID-19. На організаційну культуру впливають багато факторів, але однією з найважливіших складових під час розвитку організаційної культури є мотивація персоналу.

Метою наукового дослідження є аналіз залежності рівня вмотивованості персоналу та організаційної культури закладів охорони здоров'я.

Результати. Заклади охорони здоров'я України мають специфіку в структурі їх персоналу. Формування складу персоналу регламентується на законодавчому рівні. Виявлено, що досліджені заклади охорони здоров'я мають різну структуру за категоріями, віком та досвідом роботи. Доведено, що розвиток організаційної культури залежить від рівня вмотивованості персоналу. Визначено рівень вмотивованості персоналу в деяких закладах охорони здоров'я м. Харкова. За допомогою опитування сформовано основні мотиватори та демотиватори в роботі персоналу. Виявлено, що основним мотиватором є матеріальна винагорода. Серед нематеріальних аспектів мотивацій виокремлено умови праці; наявність соціального пакету, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника. Серед демотиваторів зазначено незадовільну заробітну плату, незадовільні умови праці та негативний клімат в колективі.

Висновки. На розвиток організаційної культури закладів охорони здоров'я впливає багато факторів. Серед них особливу роль відіграє мотивація персоналу. Заходи мотивації повинні базуватися на визначених мотиваторах і демотиваторах персоналу певного закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: мотивація, розвиток організаційної культури, мотиватори, демотиватори, рівень вмотивованості, заклад охорони здоров'я.

Anton MELNYK

PhD student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MOTIVATIONAL COMPONENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

Abstract

Introduction. The success of any organization depends on the level of its organizational culture. Healthcare institutions are no exception, especially in the context of the COVID-19 pandemic. Organizational culture is influenced by many factors, but one of the most important components in the development of organizational culture is the staff motivation.

The purpose of the research is to analyze the relationship between the level of staff motivation and organizational culture of healthcare institutions.

Results. Healthcare institutions in Ukraine have specific features in the structure of their staff. The formation of staff is regulated at the legislative level. It was found out that the studied healthcare institutions have different structure by category, age and work experience. It is proved that the development of organizational culture depends on the level of staff motivation. The level of staff motivation in some healthcare institutions in Kharkiv has been determined. Based on the proposed approach, the level of staff motivation can be high, sufficient and low. Providing survey, the main motivators and demotivators in the work of the staff are formed. It was outlined that the main motivator is material reward. It includes salaries, regular bonuses, gifts, etc. The intangible aspects of motivation consist of good working conditions, the presence of a social package, a normal work / home ratio, respect and trust in the team, gratitude and fairness of the leader. Among the demotivators, unsatisfactory wages, unsatisfactory working conditions and a negative climate in the team were noted. For developing the organizational culture, healthcare institution should improve the motivation system based on the main motivators and by eliminating the negative influence of the demotivators.

Conclusions. Many factors influence the development of the organizational culture of healthcare institutions. Among them, staff motivation plays a significant role. Motivational measures should be based on certain motivators and demotivators of the staff of a particular healthcare institution.

Keywords: motivation, development of organizational culture, motivators, demotivators, level of motivation, healthcare institution.

JEL classification: I19, M12, M14

Вступ

Мотивація персоналу завжди є одним з найважливіших аспектів досягнення успіхів організацією, оскільки дії персоналу є рушійною силою будь-яких змін в організації, а також запорукою досягнення потрібних результатів. Змінюються часи, управлінські концепції, умови діяльності організацій, однак роль мотивації в управлінні організацією в цілому та її організаційною культурою залишається незмінною. Умови сьогодення, зокрема пандемія COVID-19, кинули виклик усім сферам життєдіяльності людства. Однак, найбільшої уваги наразі потребує система охорони здоров'я в усьому світі, зокрема й в Україні. Люди, які працюють у сфері охорони здоров'я, постійно стикаються зі стресовими ситуаціями, що виникають внаслідок спілкування з пацієнтами, клієнтами тощо. Часто таке спілкування має негативне емоційне забарвлення, що, в свою чергу, впливає на погіршення психологічного стану персоналу закладів охорони здоров'я. Водночас, слабе матеріальне забезпечення також не підвищує настроїв персоналу. Все це призводить до зниження загальної організаційної культури. Однією зі складових розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я може бути мотивація персоналу, оскільки саме від успіхів його діяльності зараз залежить доля багатьох людей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями мотивації персоналу займалися та займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, а саме Н. Богацька [1], О. Власенко, Ю. Чарикова [2] тощо. Проблематики впливу мотивації на розвиток організаційної культури у своїх роботах також торкалися відомі дослідники, такі як Л. Афшарі, А. Х. Насаб, Г. Діксон [3], Н. Любомудрова [4], В. Муізу, Д. Сарі [5], О. Продіус, М. Олексієв [6], М. Таслім [7], О. Харчишина [8], Х. Юсоф [9] та інші.

Однак, питання особливості мотивації персоналу в сфері охорони здоров'я, а також її впливу на організаційну культуру закладів цієї галузі й досі недостатньо розглянуті та потребують детального аналізу, особливо в умовах пандемії коронавірусу.

Мета статті

Виходячи з цього, основною метою наукового дослідження є аналіз особливості мотивації персоналу та її впливу на розвиток організаційної культури закладів охорони здоров'я. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження було поставлено завдання – визначити особливості персоналу в закладах охорони здоров'я; дослідити структуру персоналу закладів охорони здоров'я за категорією, віком, досвідом роботи; провести аналіз рівня вмотивованості персоналу закладів охорони здоров'я; визначити вплив рівня вмотивованості на розвиток організаційної культури закладів охорони здоров'я; визначити основні мотиватори та демотиватори персоналу закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для того щоб визначити особливості мотивації в закладах охорони здоров'я, перш за все необхідно проаналізувати специфіку структури їх персоналу.

Згідно з наказом Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ України) № 385 від 28.10.2002 року «Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад, посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я та посад фахівців у галузі охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я» (зі змінами) [10], заклади охорони діляться на:

1. Лікувально-профілактичні заклади, до яких відносяться лікарняні заклади (однопрофільні, багатoproфільні, спеціалізовані, особливого типу); амбулаторно-поліклінічні заклади; заклади переливання крові, швидкої та екстреної медичної допомоги; санаторно-курортні заклади.

2. Санітарно-профілактичні заклади: санітарно-епідеміологічні заклади; заклади санітарної просвіти; заклади громадського здоров'я; центр превентивної медицини Державного управління справами.

3. Фармацевтичні (аптечні) заклади: аптека; аптечна база (склад); база (склад) медичної техніки; база спеціального медичного постачання (центральна, республіканська, обласна); контрольно-аналітична лабораторія; лабораторія з аналізу якості лікарських засобів; магазин (медичної техніки, медичної оптики).

4. Інші заклади: інформаційно-аналітичний центр медичної статистики; молочна кухня; центр медичної статистики МОЗ України; автопідприємства санітарного транспорту; Державний заклад «Референс-центр з молекулярної діагностики Міністерства охорони здоров'я України».

5. Заклади медико-соціального захисту: будинок дитини; обласний центр (бюро) медико-соціальної експертизи.

6. Установи/зклади системи соціального захисту населення.

У всіх закладах працює велика кількість різного персоналу. Всім їм потрібні мати мотивацію до своєї праці. Особливо це стосується персоналу, що працює у лікарнях, поліклініках, лабораторіях, оскільки на них сьогодні, в умовах пандемії, лежить велика відповідальність.

У зазначених закладах працюють різні категорії персоналу:

медичний персонал – лікарі, середній медичний персонал (медична сестра, фельдшер, акушерка), молодший медичний персонал (дезінфектор, молодша медична сестра з догляду за хворими, молочна медична сестра – санітарка-прибиральниця тощо), інший персонал (реєстратор медичний, сестра-господарка);

немедичний персонал – адміністративно-управлінський персонал; господарський персонал.

Слід зазначити, що персонал закладів здоров'я має різну освіту, досвід роботи, категорію, вікову структуру. Все це має великий вплив на особливості їх мотивації, в тому числі під час розвитку організаційної культури таких закладів.

Виходячи з цього, для визначення особливостей мотивації різних категорій персоналу в сфері охорони здоров'я було проведено опитування персоналу деяких закладів охорони здоров'я. Опитування є одним із найбільш ефективних методів збирання об'єктивної інформації за умови анонімності його проведення. Саме анонімність дозволяє виключити можливість тиску з боку керівництва закладів. Виходячи з цього, проведене опитування було повністю анонімним та включало декілька груп запитань:

1. Загальні питання, які містили запитання стосовно віку, статі, освіти, категорії, досвіду роботи працівників.
2. Питання для визначення рівня мотивації персоналу в закладі, які включали запитання стосовно задоволеності роботою в цілому, задоволеності заробітної платою, відчуття вмотивованості працівників.
3. Питання для визначення основних мотиваторів (матеріальних та нематеріальних) для працівників.
4. Питання для визначення основних демотиваторів для працівників.

Під час проведеного дослідження в цілому було опитано 340 працівників у трьох закладах охорони здоров'я в м. Харків:

1. Стоматологічний центр Харківського національного медичного університету.
2. Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» Харківського національного медичного університету.
3. Науково-дослідний інститут гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету.

Серед опитаних працівників найбільшу кількість складають лікарі (29 працівників або 36% опитаних у першому закладі; 45 працівників або 32% опитаних у другому закладі; 21 працівник або 18% опитаних у третьому закладі), середній медичний (26 працівників або 33% опитаних у першому закладі; 39 працівників або 28% опитаних у другому закладі; 28 працівників або 23% опитаних у третьому закладі) та господарський (8 працівників або 10% опитаних у першому закладі; 28 працівників або 20% опитаних у другому закладі; 26 працівників або 22% опитаних у третьому закладі) персонал досліджених закладів охорони здоров'я (рис. 1).

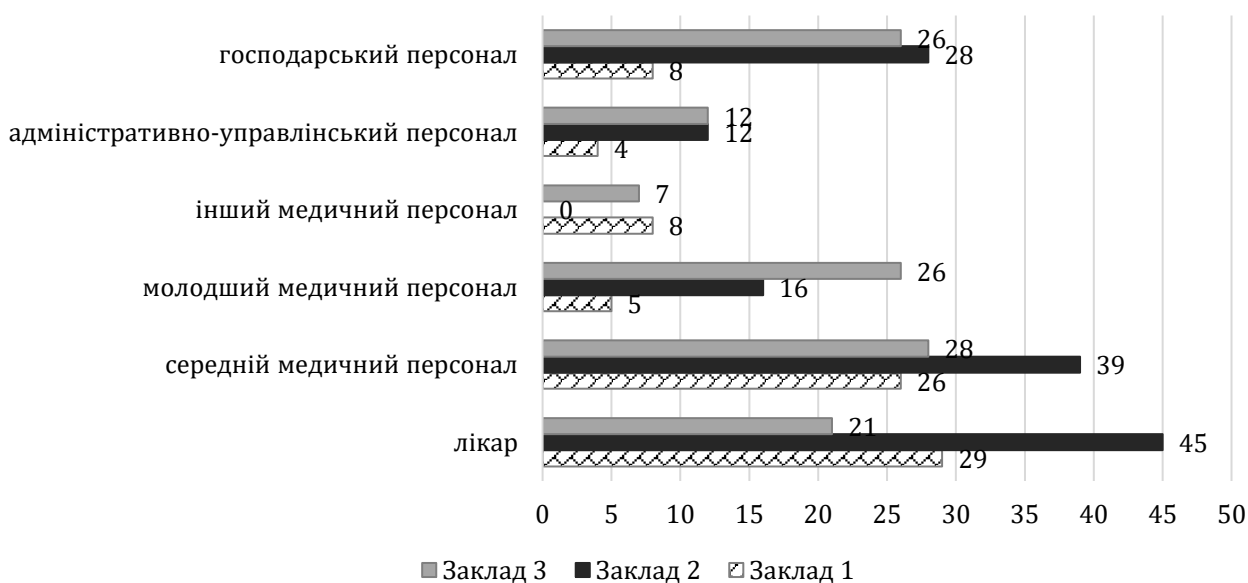


Рис. 1. Склад персоналу досліджених закладів охорони здоров'я в м. Харків

Наведені дані свідчать про те, що в досліджуваних закладах охорони здоров'я у складі персоналу переважну кількість складає медичний персонал (85% у першому закладі, 71% у другому закладі, 68% у третьому закладі). Однак, питома вага

господарського персоналу також є достатньо високою. Серед опитаних працівників у першому та другому закладах охорони здоров'я переважну кількість (49% та 55% відповідно) займають працівники з вищою категорією, в той час як у третьому закладі лише 38% мають таку категорію. В цьому закладі найбільшу питому вагу, 48%, мають працівники без категорії. У першому та другому закладі працівники без категорії займають 30% та 39% відповідно.

Для більш точної характеристики також було розглянуто вікову структуру персоналу досліджених закладів охорони здоров'я (рис. 2).

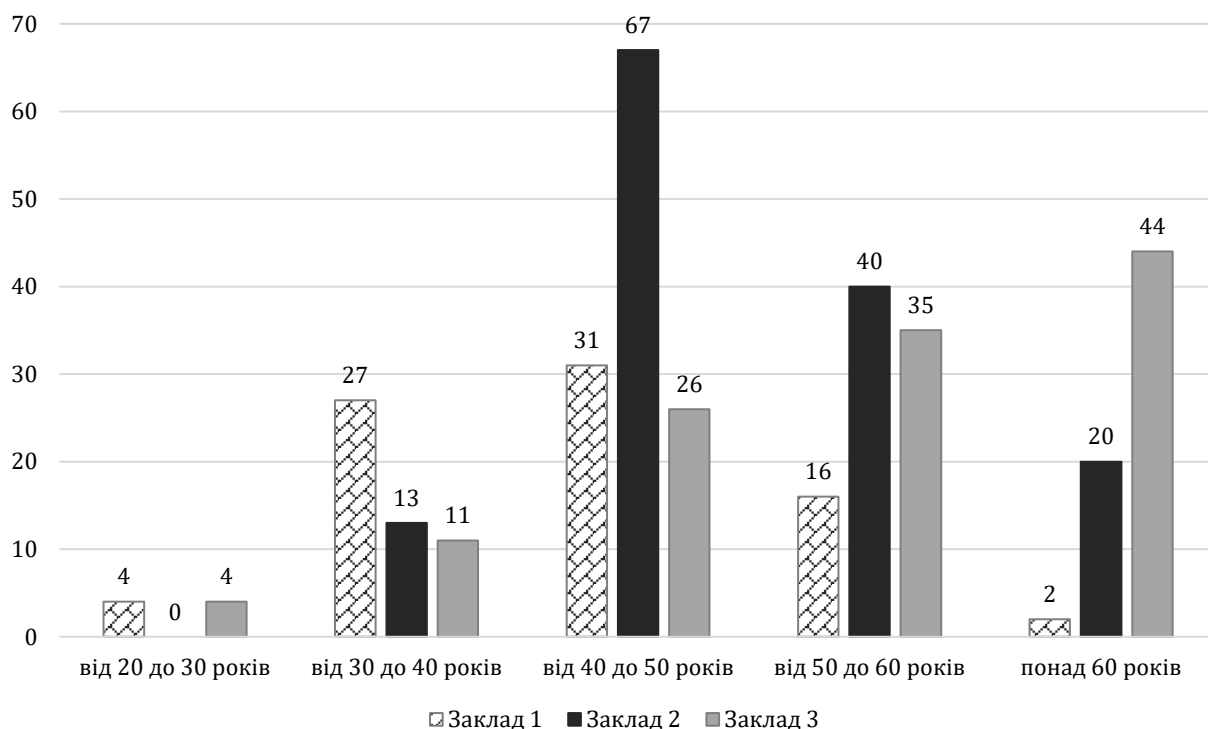


Рис. 2. Вікова структура персоналу досліджених закладів охорони здоров'я в м. Харків

Аналіз наведених даних свідчить про те, що переважна кількість персоналу досліджених закладів має вік понад 40 років: 61% працівників у першому закладі, 91% працівників у другому закладі та 88% працівників у третьому закладі. Це викликає певне занепокоєння, оскільки молоді фахівці не бажають йти працювати до закладів охорони здоров'я. Пояснюється це загалом низьким рівнем заробітної плати працівників у сфері охорони здоров'я в Україні. Як продемонстровано на рис. 3, середня заробітна плата одного штатного працівника в сфері охорони здоров'я значно нижча до кінця 2020 року в порівнянні, наприклад, із середньою заробітною платою у промисловості та навіть у освіті, яка теж вважається галуззю з низьким рівнем доходів працівників. Тільки в 2021 році заробітна плата в сфері охорони здоров'я перевищила заробітну плату в освіті. Це відбулося завдяки підвищенню заробітної плати лікарів та іншого медичного персоналу в зв'язку з пандемією COVID-19.

Серед важливих факторів, які впливають на характеристику персоналу та рівень його мотивації, можна виділити досвід роботи в закладах охорони здоров'я. Серед опитаних працівників переважна кількість працівників має досвід роботи у закладі понад 15 років (у першому закладі – 76% опитаних, у другому закладі – 94% опитаних, у третьому закладі – 83% опитаних). Такий досвід роботи є досить закономірним, виходячи із вікової структури персоналу досліджених закладів. Також це свідчить про певну відданість персоналу своїй професії, що позитивно впливає на організаційну культуру закладу.

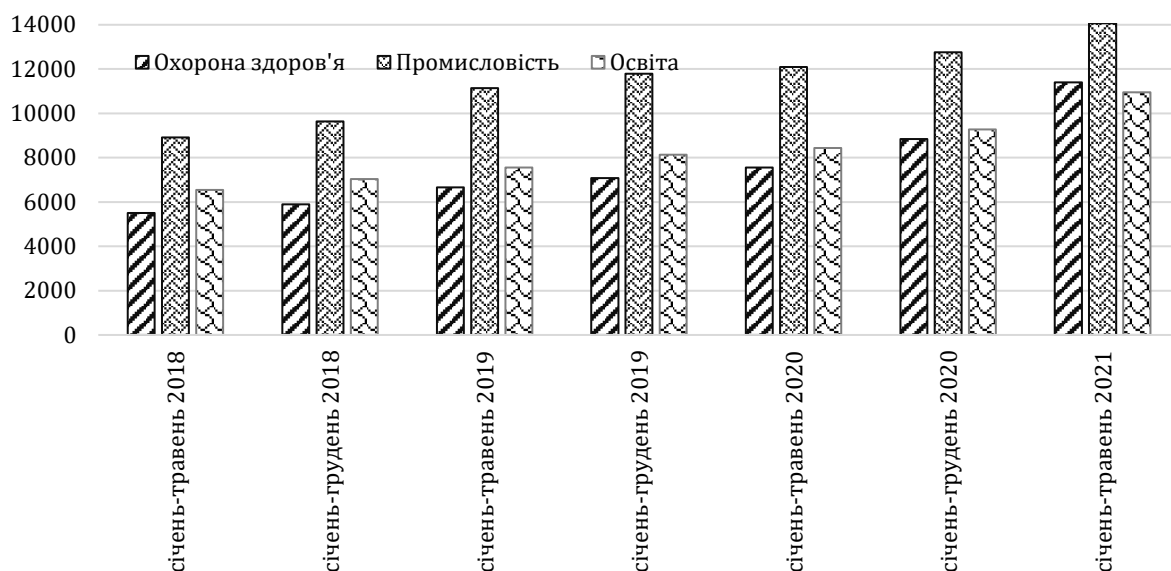


Рис. 3. Середня заробітна плата за деякими видами економічної діяльності України, 2018 – 2021 рр. (на основі [11])

Для визначення рівня мотивації працівників у закладах охорони здоров'я доцільно зрозуміти рівень вмотивованості працівників (рис. 4).

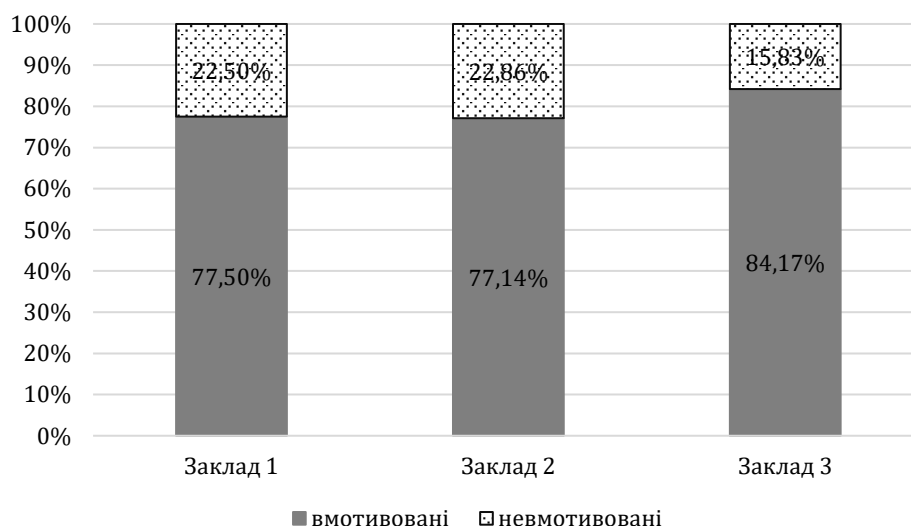


Рис. 4. Аналіз вмотивованості/невмотивованості працівників закладів охорони здоров'я

Проведений аналіз свідчить, що працівники всіх досліджених закладів охорони здоров'я є досить вмотивованими (понад 77%).

Для визначення рівня вмотивованості було запропоновано відповісти на запитання: чи задоволені Ви своєю роботою; чи задоволені Ви своєю заробітною платою; до якої групи працівників (вмотивовані/невмотивовані) Ви можете себе віднести? Кожна відповідь працівника «так» або «вмотивований» отримала бальну оцінку «1»; кожна відповідь працівника «ні» або «невмотивований» отримала бальну оцінку «0».

Проведене дослідження дозволило визначити рівень вмотивованості працівників у закладах охорони здоров'я за допомогою розрахунку середніх значень, отриманих за допомогою відповідей на вище наведені запитання. Рівень вмотивованості визначається таким чином:

отримане значення ≤ 1 – низький рівень вмотивованості персоналу;

1 < отримане значення ≤ 2 – достатній рівень вмотивованості персоналу;
отримане значення > 2 – високий рівень вмотивованості персоналу.

Проведене дослідження показало, що персонал Стоматологічного центру Харківського національного медичного університету та Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» Харківського національного медичного університету має достатній рівень вмотивованості (значення 1,625 та 1,58 відповідно), в той час як персонал Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету має високий рівень вмотивованості (значення 2,04).

Як було доведено у [12], мотивація персоналу є однією із складових організаційної культури будь-якої організації, в тому числі й закладів охорони здоров'я. Тому для розвитку організаційної культури необхідно запроваджувати різні заходи, в тому числі мотиваційні, які дозволять підвищити рівень організаційної культури в закладі. Перелік заходів необхідно визначати, виходячи з існуючого у закладі рівня вмотивованості та рівня його організаційної культури. Рівень вмотивованості (високий, достатній, низький) необхідно розраховувати за методикою, наведеною вище. Рівень організаційної культури доцільно визначати за допомогою методичного підходу до оцінки організаційної культури КУМРАС. Він дозволяє виокремити такі рівні: дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації. На основі отриманих результатів розрахунку рівнів вмотивованості та організаційної культури доцільно побудувати матрицю залежності організаційної культури та вмотивованості працівників, яка дозволить сформулювати рекомендації, в тому числі в контексті мотивації персоналу, щодо розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я.

Для визначення можливих заходів щодо покращення мотивації персоналу для розвитку організаційної культури доцільно визначити основні мотиватори та демотиватори персоналу організації. Для цього анкета для опитування працівників закладів охорони здоров'я містила запитання стосовно визначення найбільш вагомих факторів мотивації. Не виникає сумніву, що найбільш вагомим фактором мотивації в українських закладах охорони здоров'я є матеріальна мотивація, оскільки середня заробітна платня у цій сфері одна з найнижчих в Україні. Про це свідчать результати дослідження (рис. 5), які свідчать, що для переважної кількості працівників (96,25% у першому закладі, 99,29% у другому закладі, 80,83% у третьому закладі) матеріальна винагорода є найбільшим мотиватором на роботі. До матеріальної винагороди віднесено заробітну плату, премії, бонуси, подарунки тощо. Серед нематеріальних аспектів мотивації відзначаються кар'єрне зростання, визнання, соціальний пакет, статус, умови праці тощо.

Серед факторів матеріальної мотивації опитані працівники визначили наступні: заробітна плата – 100% опитаних працівників; регулярні грошові премії – 98,75% у першому закладі, 96,43% у другому закладі, 60,83% у третьому закладі; нерегулярні грошові премії – 1,25% у першому закладі, 12,5% у третьому закладі; інші грошові премії (відсотки, бонуси, знижки) – 23,75% у першому закладі, 17,86% у другому закладі, 11,67% у третьому закладі; заохочення – 6,25% у першому закладі, 9,29% у другому закладі, 15% у третьому закладі.

Серед факторів нематеріальної мотивації опитані працівники визначили наступні: умови праці; соціальний пакет, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника (рис. 6).

Поряд із факторами, що зумовлюють підвищення мотивації персоналу (мотиваторами), доцільним є дослідження факторів, які знижують рівень мотивації персоналу (демотиватори). Найбільшими демотиваторами для опитаних працівників (рис. 7) є незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці та негативний клімат в колективі.

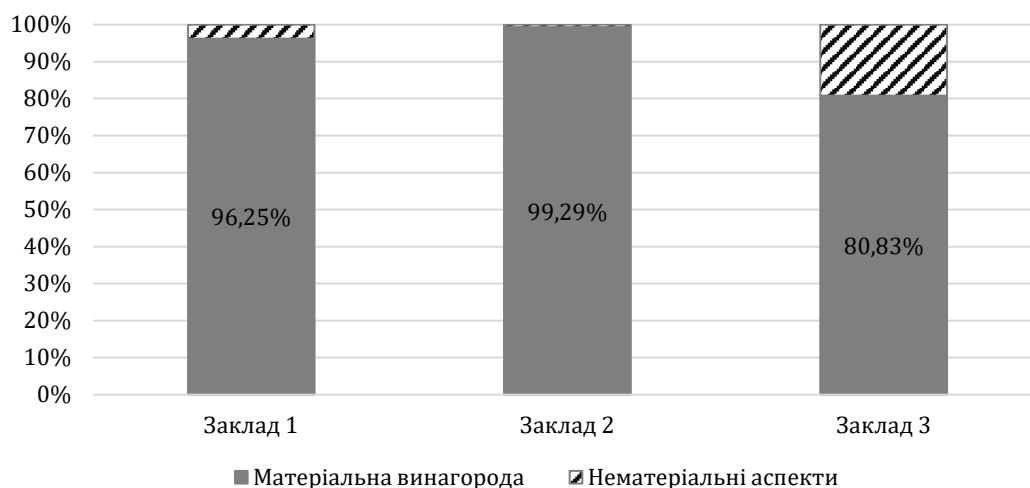


Рис. 5. Мотиватори в роботі працівників досліджених закладів охорони здоров'я

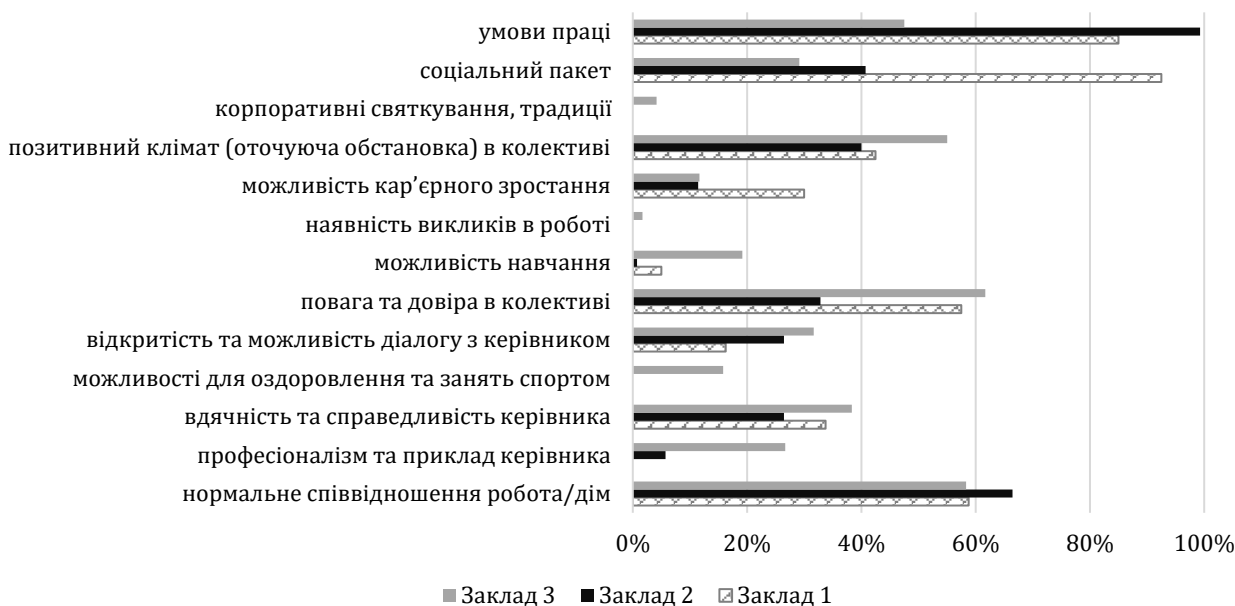


Рис. 6. Нематеріальні мотиватори працівників закладів охорони здоров'я

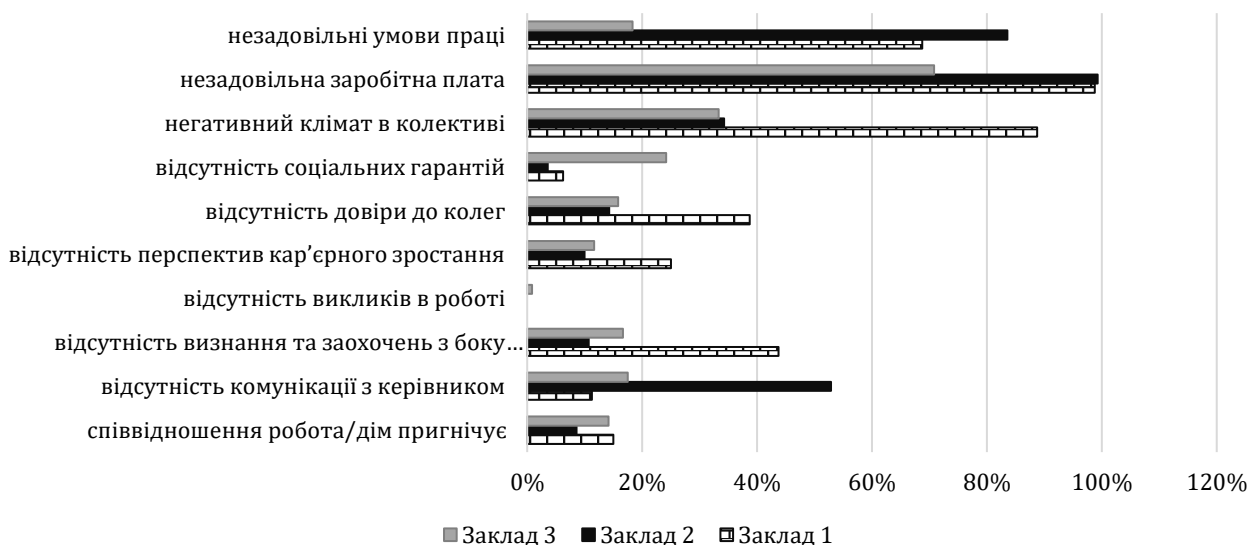


Рис. 7. Основні демотиватори працівників досліджених закладів охорони здоров'я

Виходячи з цього можна зазначити, що для покращення рівня мотивації необхідно підвищувати заробітну плату, створювати задовільні умови праці для працівників, а також підвищувати рівень соціально-психологічного клімату в колективі. Всі ці заходи поряд із підвищенням рівня мотивації дозволять розвивати організаційну культуру досліджуваних закладів охорони здоров'я.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Мотивація персоналу закладів охорони здоров'я є важливою складовою розвитку їхньої організаційної культури, особливо в умовах пандемії COVID-19. В Україні й досі залишається найбільш ефективною матеріальна мотивація, оскільки рівень заробітних плат у сфері охорони здоров'я є одним з найнижчих. Однак в умовах сьогодення, коли суспільство стикнулося з глобальною загрозою, коли від праці персоналу закладів охорони здоров'я залежать життя багатьох людей, необхідним є приділяти підвищену увагу всім аспектам мотивації. Необхідно зрозуміти, що є найбільшими мотиваторами та демотиваторами в роботі працівників закладів охорони здоров'я. Це дозволить дібрати найбільш оптимальну систему мотивації в тому чи іншому закладі охорони здоров'я з урахуванням структури персоналу, його мотиваторів та демотиварів.

Список літератури

1. Богацька Н. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
2. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229.
3. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 16, Issue 2. Pp. 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.
4. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 11, ч. 3. С. 79–83.
5. Muizu W. O. Z., Sari D. Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: survey on banking organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 2019. Vol. 20, No. 1. Pp. 71–88. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>. URL: <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>.
6. Продіус О., Олексів М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188–200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_17.
7. Taslim M. Organisation culture and employee motivation: an empirical study on impact of organization culture on employee extrinsic & intrinsic motivation at SBI. *Summer Internship Society*. 2011. Vol. 3, Issue 1. URL: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC83NzQucGRmfc83NzQucGRm>.
8. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроєкологічного університету*. 2008. № 1. С. 226–235.
9. Yusof H. S. M. et al. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*. 2017. Vol. 3(1). Pp. 21–25. <https://doi.org/10.20474/jabs-3.1.3>. URL: <https://tafpublishations.com/platform/Articles/full-jabs3.1.3.php>.
10. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад, посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я та посад фахівців у галузі охорони здоров'я з укладах охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 385 від 28.10.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text>.
11. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm.
12. Мельник А. О. Роль мотиваційної функції в організаційній культурі *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (в авторській редакції), (м. Харків, 29-30 березня 2018 року). Харків: Видавництво «НТМТ», 2018. С. 74–76.

References

1. Bohatska, N. (2015). «Motivation as the main factor in improving work efficiency at an enterprise». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 3, pp. 210–214.
2. Vlasenko, O. S. and Charykova, Yu. V. (2017). «Personnel motivation in a crisis». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 17, pp. 224–229.
3. Afshari, L. and Nasab, A. H., Dickson, G. (2020). «Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model». *International Journal of Knowledge Management*. Vol. 16, Issue 2, pp. 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>. Available at: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.
4. Liubomudrova, N. P. (2015). «Organizational culture as a factor in forming the system of enterprise's personnel motivation». *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Issue 11, part 3, pp. 79–83.
5. Muizu, W. O. Z., Sari D. (2019). «Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: survey on banking organizations in Southeast Sulawesi». *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 20, Issue 1, pp. 71–88. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>. Available at: <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>.
6. Prodius, O., Oleksiiev, M., (2015). «Personnel motivation is the main factor in increasing the efficiency of the enterprise». *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. Issue 12, pp. 188–200. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_17.
7. Taslim, M. (2011) «Organisation culture and employee motivation: an empirical study on impact of organization culture on employee extrinsic & intrinsic motivation at SBI». *Summer Internship Society*. Vol. 3, Issue 1. Available at: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC83NzQucGRmfc83NzQucGRm>.
8. Kharchyshyna, O. V. (2008). «Organizational culture as a factor motivating the staff of the enterprise». *Visnyk Derzhavnoho ahroekolohichnoho universytetu*. Issue 1, pp. 226–235.
9. Yusof, H. S. M., et al. (2017). «The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude». *Journal of Administrative and Business Studies*. Vol. 3(1), pp. 21–25. <https://doi.org/10.20474/jabs-3.1.3>. Available at: <https://tafpublishations.com/platform/Articles/full-jabs3.1.3.php>. URL:
10. Pro zatverdzhennia perelikiv zakladiv okhorony zdorov'ia, likars'kykh, provizors'kykh posad, posad molodshykh spetsialistiv z farmatsevychnoiu osvitoiu, posad profesionaliv u haluzi okhorony zdorov'ia ta posad fakhivtsiv u haluzi okhorony zdorov'ia z u zakladakh okhorony zdorov'ia. Nakaz Ministerstva okhorony zdorov'ia Ukrainy. (2002). [About approval of lists of health care institutions, medical, pharmacist positions, positions of junior specialists with pharmaceutical education, positions of health care professionals and positions of health care specialists in health care institutions. Order of the Ministry of Healthcare of Ukraine]. No. 385/2002 dated October 28, 2002. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text>.
11. Seredn'omisiachna zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diial'nosti za period z pochatku roku. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Average monthly wages by type of economic activity for the period from the beginning of the year. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm.
12. Melnyk A. O. «The role of the motivational function in organizational culture». *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]. *Proceeding of the Materials of the International Scientific and Practical Conference (in the author's edition)*. (Kharkiv, 29–30th March 2018). Kharkiv: Vydavnytstvo «NTMT», pp. 74–76.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2021 р.