

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МЕЛЬНИК АНТОН ОЛЕГОВИЧ

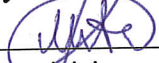
УДК 005.7:331.101.3(043)

ДИСЕРТАЦІЯ
МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 А. О. Мельник
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Лепейко Тетяна Іванівна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.024
д.е.н., професор Л.О. Українська



Харків – 2021

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.

Узагальнені науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття «організаційна культура», що дозволило обґрунтувати необхідність використання сполучення соціально-психологічного та управлінського підходів. Проведено морфологічний аналіз поняття «організаційна культура» та сформульовано власне її визначення як унікального набору 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, що дало змогу довести наявність окремої складової організаційної культури – системи мотивації персоналу, яка має враховувати індивідуальність кожного працівника та те, що кожна його дія зумовлюється 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, 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.

За допомогою економіко-статистичних методів було проведено аналіз сучасних тенденцій в українському суспільстві. Автором встановлено, 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. Проведене соціологічне дослідження дозволило визначити, що наразі основними мотиваторами працівників в Україні, окрім матеріальної винагороди, є гарний баланс між роботою та життям; гарні колеги, які мотивують один одного; подяка від керівника. Серед основних демотиваторів відзначено такі: відсутність кар'єрних перспектив, поганий зв'язок між керівником та підлеглими та відсутність регулярних винагород. Також автором встановлено, що перелік мотиваторів та демотиваторів відрізняється в залежності від віку та галузі, в якій працює організація.

В роботі запропоновано послідовність етапів формування та розвитку

організаційної культури, яка складається з чотирьох етапів: діагностика організаційної культури і мотивації; оцінка рівнів організаційної культури та вмотивованості; співставлення результатів оцінки; розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури. Оцінки рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників було вирішено проводити з використанням методу експертного оцінювання, вибір якого 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, який базується на оцінці параметрів внутрішнього (комунікації, управління, мотивація, робота) та зовнішнього (адаптивність, стратегія і місія) середовища, дозволяє визначити узагальнюючий показник рівня організаційної культури, віднести його до однієї з груп: той, що має тенденцію до деградації, середній, високий, дуже високий. Обґрунтовано, представлено трактування їх економічної сутності. Крім того, оцінка окремих параметрів дозволила визначити стан в колективі: чудовий стан, мажорний стан, помірна зневіра, занепадницький стан.

Розроблено методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників, який включає кількісне визначення рівня вмотивованості працівників та обґрунтування шкали з такими інтервалами: низький, достатній, високий, у сукупності з якісним аналізом основних мотиваторів та демотиваторів, які мають вплив на рівень організаційної культури. Визначено, що матеріальна винагорода є найбільшим мотиватором в роботі для працівників всіх досліджуваних закладів охорони здоров'я. Серед нематеріальних мотиваторів найбільш значущими є: умови праці; соціальний пакет, нормальний баланс 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 показників рівня 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 обраного квадранту.

В роботі запропоновано методичні рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури, які базуються на визначених параметрах організаційної культури у сукупності з відповідним переліком рекомендацій щодо мотивації працівників (монетарного та немонетарного характеру) на кожному етапі здійснення заходів.

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 для формування та розвитку організаційної культури. 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 методичний підхід 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.

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

The first section “Theoretical foundations of the formation and development of organizational culture on the basis of motivation” clarifies the theoretical foundations and categorical apparatus of the subject area of the formation and development of organizational culture based on motivational aspects.

Scientific and theoretical approaches to defining the essence of the concept of “organizational culture” are generalized. This allowed to justify the need to use a combination of socio-psychological and managerial approaches. A morphological analysis of the concept “organizational culture” is performed. Its own definition is formulated as a 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. 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. It is proved that one of the components of organizational culture is a system of employee motivation. It should take into account that each employee is an individual and any actions of employees are determined by certain needs.

It is determined that the organizational culture and employee motivation in the organization have a direct relationship, as the implementation of an effective system

of employee motivation creates the conditions for productivity growth in the organization, has a positive impact on the formation and development of organizational culture. Implementation of the motivational function of organizational culture involves the use of monetary (wages, regular cash prizes, irregular cash prizes, gifts, bonuses, social package, life and health insurance, other monetary incentives) and non-monetary (openness and opportunity for dialogue with management, opportunities for rehabilitation and sports, the possibility of training, development, career opportunities, comfortable working conditions, recognition of employee achievements) methods of motivation.

The second section of the dissertation “Study of the motivation impact on the formation and development of organizational culture” is devoted to the development of analytical tools for assessing organizational culture and employee motivation.

With the help of economic and statistical methods, an analysis of current trends in Ukrainian society was conducted. The author found that the greatest motivator for employees is material reward, however, due to the existing crisis processes in the economy, businesses can't always use monetary methods of motivation. The conducted sociological research allowed to determine that currently the main motivators of workers in Ukraine, in addition to material remuneration, are a good balance between work and life; good colleagues who motivate each other; thank you from the manager. Among the main demotivators are determined these: the lack of career prospects, poor communication between the leader and subordinates and the lack of regular rewards. The author also found that the list of motivators and demotivators differs depending on the age and industry in which the organization operates.

The stage sequence of formation and development of organizational culture is offered in the thesis. It consists of four stages: diagnostics of organizational culture and motivation; assessment of organizational culture and motivation levels; comparison of evaluation results; development of recommendations for the formation and development of organizational culture. It was decided to assess the levels of organizational culture and motivation of employees using the method of expert

evaluation, the choice of which was justified by the method of hierarchy analysis based on criteria such as comparability, quantification, breadth and completeness of data.

To assess the organizational culture, a methodological approach is proposed. It is based on the assessment of the parameters of internal (communication, management, motivation, work) and external (adaptability, strategy and mission) environment, allowed to determine a generalized indicator of organizational culture, assigned it to one of the groups: the one that has a tendency to degradation, medium, high, very high. The interpretation of their economic essence is substantiated and presented. In addition, the assessment of individual parameters allowed to determine the state of the team: excellent status, major status, moderate despair, declining status.

A methodical approach to assessing employee motivation is developed. It includes quantifying the level of employee motivation and substantiating the scale with the following intervals: low, sufficient, high, combined with a qualitative analysis of the main motivators and demotivators that affect the level of organizational culture. It is determined that the material reward is the greatest motivator in the work of employees of all studied health care institutions. Among intangible motivators the most significant are: working conditions; social package, normal work / home balance, 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.

In the third section “Measures for the formation and development of organizational culture for health care institutions” the levels of organizational culture and motivation of employees are assessed; the interrelation between them is established and methodical recommendations on formation and development of organizational culture are offered.

Based on the proposed methodological approach, the levels of organizational culture and motivation of health care employees are assessed. To this, an expert survey is conducted in three health care facilities, which surveyed 340 respondents. The thesis provides a list of questions in the questionnaire, which contains general

questions (age, gender, education, work experience) and questions to assess the level of organizational culture and motivation of employees; indicators of agreement of experts' opinions are calculated. The analysis showed that in the studied health care facilities the level of organizational culture is characterized as high and medium, and the level of motivation as high and sufficient. The assessment of the parameters of organizational culture is also performed and the main motivators (material reward, working conditions; social package, normal work / home balance, respect and trust in the team, gratitude and fairness of the leader) and demotivators (unsatisfactory wages, unsatisfactory working conditions, negative climate in the team) employees of health care institutions are identified.

The matrix of the relationship between the level of organizational culture and employee motivation, which is based on a comparison of indicators of the level of organizational culture and employee motivation, is substantiated. This matrix allowed to position the studied health care facilities in a certain quadrant among the twelve possible and to choose the path of formation and / or development of organizational culture depending on the selected quadrant.

In the dissertation methodological recommendations for the formation and development of organizational culture are proposed. They are based on certain parameters of organizational culture in conjunction with the relevant list of recommendations for employee motivation (monetary and non-monetary) at each stage of activities.

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 motivational aspects, assessing the level of organizational culture and motivation, determining the main motivators and demotivators that have an impact on organizational culture, and the sequence of stages of formation and development of organizational culture through the implementation of measures to change the level of organizational culture on a motivational bases.

Theoretical, methodical provisions, conclusions and recommendations

substantiated in the dissertation can be used in the management system of health care institutions for formation and development of organizational culture. The results of the dissertation are implemented in the activities of The Research Institute of Occupational Hygiene and Occupational Diseases of KhNMU (№ 01-17 / 31 from 15.07.2021) – recommendations for the development of organizational culture based on the level of employee motivation and organizational culture of the institution; in the activities of The Stomatological Centre 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 employee motivation are used in the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National Economic University during the teaching of “Management” for bachelors in 073 “Management” (№ 21 / 86-21-89 from June 29, 2021).

Key words: organizational culture, motivation, formation and development of organizational culture, level of organizational culture, motivators, demotivators, level of motivation, the relationship of organizational culture and motivation of employees.

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 Ареш'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.

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЇ	22
1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення організаційної культури	22
1.2. Взаємозв'язок мотивації та організаційної культури	37
1.3. Методи мотивації під час формування та розвитку організаційної культури	52
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	69
2.1. Сучасні тенденції мотивації працівників закладів охорони здоров'я	69
2.2. Обґрунтування послідовності етапів формування та розвитку організаційної культури	86
2.3. Методичне підходи щодо оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників	103
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	126
3.1. Оцінка рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників закладів охорони здоров'я	126
3.2. Встановлення взаємозв'язку рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників	142
3.3. Методичні рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури на основі вмотивованості працівників	153
Висновки до розділу 3	167
ВИСНОВКИ	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	174
ДОДАТКИ	193

ВСТУП

Ефективність діяльності сучасних організацій залежить від багатьох факторів. Вагому роль серед них має рівень організаційної культури в організації. Організаційна культура відображає реальну сутність організації, важливість для суспільства. Тому керівництву організацій необхідно формувати організаційну культуру, яка б дозволила забезпечувати підтримку, в тому числі, моральну персоналу організації в складних умовах господарювання. Особливо це стало актуальним в умовах пандемії COVID-19, коли люди відчують потребу у підтримці у всіх її проявах. Організаційна культура повинна формуватися в організаціях та установах у всіх сферах господарської діяльності.

Формування організаційної культури – це досить складний процес, який повинен базуватись на всіх процесах організації. Однак, одним із найважливіших аспектів під час формування організаційної культури є психологічна готовність персоналу. Для досягнення високого ступеню такої готовності вагомим інструментом може виступити мотивація працівників. Тому для досягнення високого рівня організаційної культури необхідним є запровадження дієвих заходів мотиваційні, які б дозволили сформувати організаційну культуру, а також розвивати вже існуючу культуру до більш високого рівня.

Підґрунтям формування та розвитку організаційної культури в мотиваційному аспекті є врахування різних підходів до трактування поняття організаційної культури, визначення її основних типів, дослідження взаємозв'язку між мотивацією та організаційною культурою та виокремлення вагомих мотиваційних заходів, що можуть вплинути на формування та розвиток організаційної культури. Дослідженням проблем формування та розвитку організаційної культури присвячено роботи таких учених, як Д. Акер, Т. Близнюк, В. Гевко, Г. Захарчин, С. Іпатов, Т. Лепейко, Г. Монастирський, В. Никифороенко, Е. Шейн та ін. Проблемами ефективних підходів до мотивації працівників займалися багато вчених з усього світу, а саме: О. Власенко,

А. Врум, Ф. Гілбрет, О. Грішнова, О. Єгоршин, А. Колот, В. Прохорова та інші. В той час, як дослідження взаємозв'язку мотивації та організаційної культури здійснено в роботах таких вчених як: Л. Верещагіна, В. Кравченко, Н. Любомудрова, Дж. Мвіта, К. Немашкало, Л. Ольхова, М. Таслім, Л. Українська, О. Харчишина та ін. Однак попри велику кількість досліджень щодо організаційної культури та мотивації, й досі недостатньо розглянутими залишаються окремі теоретичні та методичні питання формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах. Зокрема, потребують уточнення питання, пов'язані з визначенням підходу до трактування поняття організаційної культури та виокремлення її функцій, встановленням взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією персоналу, уточненням особливостей мотивації під час формування та розвитку організаційної культури, оцінкою рівня організаційної культури та мотивації, розробкою заходів мотивації для впливу на формування та розвиток організаційної культури. Тому доцільно шукати шляхи вирішення наведених питань. Це зумовило вибір теми дисертації, визначило її мету, задачі та логічну послідовність дослідження.

В основу дисертаційної роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, які виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та які було обґрунтовано та впроваджено у науково-дослідну роботу Національного аерокосмічного університету за темою «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287), за якою здобувачем у співавторстві було розроблено підрозділ «Організаційна культура та мотивація як основа забезпечення конкурентної стратегії», де був розглянутий взаємозв'язок між організаційною культурою та мотивацією та їхній вплив на загальну стратегію організації. Спираючись на раніше існуючі дослідження власне здобувачем було обґрунтовано важливість мотиваційної функції під час формування організаційної культури. Як результат визначено основні

мотиваційні аспекти організаційної культури та визначено мотиваційні показники, які можуть вплинути на рівень організаційної культури.

Мета даної роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо формування й розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах.

Для досягнення мети у дисертаційній роботі передбачається визначення таких завдань:

проаналізувати науково-теоретичні підходи до визначення організаційної культури та уточнити сутність поняття;

визначити роль та місце мотивації під час формування та розвитку організаційної культури;

сформувати послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури;

розробити методичні підходи щодо оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників;

встановити взаємозв'язок між рівнями організаційної культури та вмотивованістю працівників;

запропонувати заходи щодо формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційного аспекту.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної культури.

Предметом дослідження є науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти мотивації під час формування та розвитку організаційної культури.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у дисертації було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; метод морфологічного аналізу – для виявлення сутності поняття «організаційна культура»; абстрактно-логічний метод – для розробки послідовності етапів формування та розвитку організаційної культури; метод аналізу та синтезу – для виявлення функцій організаційної культури; статистичного аналізу – для

дослідження сучасних тенденцій під час мотивації персоналу та формування організаційної культури; метод експертного оцінювання – для визначення рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників; метод аналізу ієрархій Сааті – для обґрунтування методів оцінювання рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників; матричний метод – для побудови матриці взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості персоналу; графічний метод – для унаочнення основних теоретичних і практичних положень дисертації.

Поставлені завдання вирішено за допомогою пакетів прикладних програм MS Excel 2019, Imperator 3.1.43.0, SPSS Statistics.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні документи з питань діяльності закладів охорони здоров'я, офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації Державної служби статистики України, офіційні статистичні дані закладів охорони здоров'я, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо врахування мотиваційних аспектів під час формування та розвитку організаційної культури. Основні результати полягають у такому:

удосконалено:

методичний підхід до оцінки організаційної культури, який, на відміну від існуючих, передбачає кількісну оцінку комплексу параметрів внутрішнього (комунікації, управління, мотивація, робота) та зовнішнього (адаптивність, стратегія і місія) середовища і дозволяє на основі узагальнюючого показника визначити рівень організаційної культури, диференціювати його за рівнями (дуже високий, високий, середній, той, що має тенденцію до деградації), і визначити стан в колективі (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький) за окремими групами параметрів;

методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників, який базується на розрахунку узагальнюючого показника – рівня вмотивованості на основі розробки трьохмірної шкали з використанням експертного методу та визначенні переліку мотиваторів (матеріальна винагорода, умови праці; соціальний пакет, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника) та демотиваторів (незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці, негативний клімат в колективі), а також визначено їх вплив на організаційну культуру, що дозволило розробити рекомендації щодо використання мотиваторів та усунення демотиваторів під час формування та розвитку організаційної культури;

методичне забезпечення вибору шляхів формування та розвитку організаційної культури за рахунок обґрунтування взаємозв'язку рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників і побудови матриці, яка складається з дванадцяти квадрантів, сформовано їх якісне трактування та обґрунтовано розподіленні на дві групи: такі, що вимагають заходів із формування, та що потребують розвитку організаційної культури. Такий розподіл дозволяє диференціювати методичні рекомендації з формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційного аспекту, що дає змогу розширити зміст поняття;

дістали подальшого розвитку:

визначення сутності поняття «організаційна культура», яке базується на сполученні соціально-психологічного та управлінського підходів, трактує організаційну культуру як 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;

послідовність формування та розвитку організаційної культури, особливістю якої є наявність чотирьох етапів (діагностика організаційної

культури і мотивації; оцінка рівнів організаційної культури та вмотивованості; співставлення результатів оцінки; розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури), для кожного з яких визначено відповідні методи й інструменти, що дає змогу підібрати оптимальний шлях формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах.

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 методичне забезпечення формування та розвитку організаційної культури за рахунок впровадження заходів щодо підвищення рівня організаційної культури. 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 Харківського національного медичного університету (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 Харківського національного медичного університету (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.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом

самостійно виконаних наукових досліджень. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться у роботі, автор отримав самостійно на основі аналізу й узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися автором на 7 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 29–30 березня 2018 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 18–19 березня 2019 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 30–31 травня 2019 р.); Міжнародний науковий форум «New economics – 2019» (м. Київ, 14–15 листопада 2019 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 3–4 березня 2020 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертаційної роботи відображені в 11 наукових працях. Структура наукових праць за темою дисертації є такою: 1 стаття у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку Європейського Союзу (Іспанія); 2 статті в наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз; 1 розділ у колективній монографії; 7 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації 226 сторінок (9,41 авт. арк.). Дисертація містить 18 таблиць; 45 рисунків; список використаних джерел із 172 найменувань – на 19 сторінках; 6 додатків – на 34 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 173 сторінок (7,21 авт. арк.) друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення організаційної культури

На сьогоднішній день враховуючи розвиток економіки, організації вимушені постійно прикладати чималих зусиль та йти в ногу з часом. Постійно необхідно боротися за покупців, що повинно змушувати менеджмент організацій переглядати принципи, цінності та формування усіх ключових структур організації. В сучасних економічних умовах організація вже не може обійтись, наприклад, звичайною реорганізацією праці та декількома простими змінами. Повинна відбуватися повна перебудова норм та цінностей, і цю перебудову треба робити в першу чергу з самих себе – менеджменту, та усіх працівників організацій. Сучасні організації повинні накопичувати потенціал, який дозволить реагувати на можливі виклики та загрози у зовнішньому середовищі. Одним із факторів накопичення потенціалу організацій в повному обсязі є формування організаційній культурі та постійному її розвитку в сучасних економічних умовах. На сьогоднішній день в конкурентній боротьбі перемагає не найсильніша організація, а та, що має унікальні властивості. І зусилля сучасних менеджерів повинні йти саме на це. І саме організаційна культура формує унікальність кожної організації. Організації можуть перейняти досвід, технологію, бізнес-процеси, але повністю скопіювати чужу організаційну культуру не можливо.

Саме тому сучасним організаціям необхідно приділяти увагу формуванню та постійному розвитку організаційної культури, яка може виступити сильною конкурентною перевагою.

Визначенням організаційної культури та підходами до її формуванням

займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Однак й досі немає однозначного підходу до визначення поняття «організаційна культура».

Концепцію організаційної культури вперше було розроблено у 60-х роках минулого століття Р. Таджурі та Г. Литвином, зокрема, у контексті вивчення організаційного клімату. На їх думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка [70]:

- а) «відчувається» членами цієї організації;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) може бути описана за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

Перш за все необхідно визначитись безпосередньо з самим поняттям. Оскільки для визначення культури організації автори застосовують різні поняття: «організаційна культура», «корпоративна культура», «бізнес культура» тощо. Найбільш розповсюдженими є поняття «організаційна культура», «корпоративна культура». Однак, застосування цих поняття також викликає суперечки в науковому середовищі.

Загалом, у сучасній літературі існує чотири точки зору стосовно використання понять [77]:

1. Корпоративна та організаційна культура є синонімами. Такої думки дотримується більшість авторів (У. Оучі, Р. Рютенгер, Л. Скібіцька, В. Юрченко, Н. Богданова, В. Співак тощо).

2. Організаційна культура є ширшою за корпоративну культуру (Т. Соломандіна, Е. Шейн та ін.).

3. Корпоративна культура є ширшою за організаційну культуру (А. Пригожин, Ю. Мельник, О. Синицька, О. Білецька та ін.).

4. Корпоративна культура та організаційна культура є різними поняттями (Т. Базаров, О. Максименко та ін.).

На думку автора, ці два поняття є тотожними [77]. Але оскільки в дослідженні проводиться аналіз різних організацій (від малих до великих за розміром, від державних та приватних за формою власності, що здійснюють

різні види діяльності), то більш доцільним вважаємо використовувати поняття «організаційна культура».

Розглянемо більш детально підходи до визначення поняття «корпоративна культура». Авторами у [С2] систематизовано підходи щодо визначення цього поняття:

функціональний підхід – визначення унікальних характеристик організацій, набір яких відрізняє одну організацію від іншої. Такого підходу дотримуються такі автори: К. Голд, Г. Хофстеде, В. Погребняк, Г. Морган, В. Томілов, І. Самойлова, Є. Смірнов та інші;

психологічний підхід – визначення сукупності припущень, які приймаються всіма без виключення членами організації та формують її клімат. Серед представників такого підходу можна виділити таких: Е. Шейн, М. Мескон, П. Вейл, Т. Базаров, Ю. Одегов, П. Журавльов та інші;

концептуальний підхід – визначення вірувань, норм, цінностей та звичаїв, характерних для певної організації. Серед послідовників цього підходу можна відзначити авторів: Х. Щварц, С. Девіс, В. Козлов, А. Козлова, В. Сате, О. Віханський, О. Наумов та інші.

Відомий вчений Е. Шейн виділяє такі елементи корпоративної культури організації [137]:

артефакти – верхній рівень, який можна спостерігати ззовні;

цінності й норми – середній рівень, який частково можна спостерігати із зовнішнього середовища;

поведінка та архетипи членів колективу організації – внутрішній рівень корпоративної культури організації, який можна побачити тільки зсередини.

У. Холл [149] під час дослідження корпоративної культури зосередив увагу на артефактах, поведінці і діях співробітників підприємства, моралі, переконаннях та цінностях окремих індивідуумів. Сучасний дослідник В. Співак [115] основними елементами корпоративної культури вважає: філософію, мету діяльності підприємства, цінності, норми, корпоративний клімат, імідж. Д. Щербініна у [142] визначає корпоративну культуру через

цінності як напрямок спрямування та уваги персоналу організації; ритуали, як сукупність дій і заходів із високим ступенем емоційного впливу; героїв, які виступають в якості зразків для поведінки для існуючих співробітників організації; символи, що мають істотний зміст для оточуючих.

До визначення поняття «організаційна культура» також існує безліч підходів.

Розглянемо більш детально найбільш розповсюджені та, на думку автора, найбільш доцільні в контексті дослідження.

Так, Д. Овчинников виділяє два основні, протилежні за своєю сутністю, підходи до визначення організаційної культури [97]:

феноменологічний, згідно якого організаційна культура визначається як система цінностей, яка проявляється у всіх сферах діяльності організації. Основною особливістю такого підходу є те, що організаційною культурою не можна управляти;

прагматичний (раціоналістичний), згідно якого організаційна культура є особливим видом діяльності організації та яким можна та потрібно управляти

Також підходу дотримується й В. Усачова [122], яка виокремлює раціонально-прагматичний та феноменологічний підходи до визначення поняття «організаційна поведінка». Визначення таких підходів ґрунтується на аналізі зарубіжних джерел. Представниками раціонально-прагматичного підходу є І. Ансофф, Т. Пітерс, Е. Шейн, Р. Вотермен, В. Співак, Л. Маллінз, У. Оучі, Д. Акер, Б. Мильнер та ін. Цей підхід заключається у визначенні організаційної культури як атрибуту організації (сукупність норм, цінностей, правил, ритуалів, традицій, символів організації), на який можна впливати.

Феноменологічний підхід, представниками якого є М. Луї, А. Петігрю, С. Роббінз, Х. Шварц, С. Девіс, Г. Монастирський, В. Козлова, полягає у визначенні організаційної культури через її сутність, як систему уявлень, яка опосередковано впливає на клімат в організації, групову зацікавленість для досягнення організаційних цілей.

Вчений Л. Смірсіч [166] виділяє наступні три підходи:

організаційна культура як сукупність загальних цінностей, які формуються під впливом суспільства;

організаційна культура проявляється в ритуалах, цінностях та правилах, які формуються організацією самостійно та приймаються всіма членами колективу;

організаційна культура як глибинна сутність організації, на основі якої й формується система цінностей, уявлень і норм.

Зазначимо, що наведені підходи досить цікаві, оскільки характеризують організаційну культуру не тільки з позиції її сутності, але й з позиції причин та шляху її виникнення.

У процесі аналізу сутності організаційної культури різними науковцями виділяються такі основні підходи: символічний, когнітивний та систематичний [70]. На основі цих підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного середовища виокремлено такі структурні складові організаційної культури [50]:

1. Цілі організації – це те, на що спрямована діяльність організації.
2. Формальні норми – визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей організації).
3. Формальні правила поведінки в організації – це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).
4. Формальні санкції – система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».
5. Цінності організації – це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямі. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого – під впливом норм та правил поведінки.

Таким чином, зазначений підхід характеризує організаційну поведінку як сукупність формальних норм, правил, санкцій та цінностей організації, спрямованих на досягнення її цілей.

Поряд із розглянутими підходами до визначення організаційної культури В. Устименко [123] узагальнює наступні підходи до розуміння організаційної культури:

за змістом – розгляд організаційної культури як цілісної категорії (М. Мескон, Е. Джакус);

за характером впливу на організацію – визначення унікальності організації (К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Гріффін, П. Вейл, Ф. Харріс, Р. Моран, Д. Елдрідж, А. Кромбі);

за елементами – визначення сукупності цінностей, норм, переконань, які приймають всі члени колективу (Д. Хемптон, Д. Гібсон, Р. Дафт, Д. Ньюстром, Ф. Лютенс, Н. Леметр).

Іншим поглядом на організаційну культуру є виокремлення двох підходів до визначення цього поняття: управлінського та соціально-психологічного.

На думку О. Харчишиної [128] управлінський підхід розглядає сутність організаційної культури як сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей. Соціально психологічний підхід визначає організаційну культуру як атмосферу, психологічний клімат організації, неформальну і невидиму свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом.

Також зазначені підходи виділяє й В. Гевко [27, с. 11]:

організаційна культура з позиції управлінського підходу розглядається як сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими виключеннями мають формальний характер;

організаційна культура з позиції соціально-психологічного підходу визначається через психологічний мікроклімат та атмосферу в колективі, яка

базується на загальнолюдських, особистісних, регіональних чи національних, екологічних та інших цінностях.

Для розуміння особливостей формування та розвитку організаційної культури, преш за все, треба упорядкувати понятійний апарат оскільки саме поняття «організаційна культура» має велику кількість тлумачень.

Управлінського підходу дотримуються наступні зарубіжні та вітчизняні вчені. Так, Х. Шварц і С. Девіс визначають організаційну культуру, як комплекс переконань та очікувань, які розділяють члени організації [164]. Такої ж думки дотримується і С. Іпатов, який у [45] визначає організаційну культуру як сукупність основних переконань – самостійно сформованих, засвоєних чи розроблених відповідною групою. Досить в широкому розумінні Е. Шейн [163] описує організаційну культуру, як прийняті групою норми при вирішенні проблем, ефективність яких виявляється достатньою, щоб приймати їх та передавати новим членам групи. Б. Мільнер [85] бачить організаційну культуру як правила, традиції, ритуали і символи організації, переконання людей, їх взаємовідносини між собою та зовнішньою середою. К. Голд описував, як унікальні особливі характеристики [148]. Л. Маллінз визначає організаційну культуру, як сукупність традицій, цінностей, переконань [74]. О. Бала визначає як норми поведінки базовані на цінностях [6]. На думку У. Оучі організаційна культура – це символи, церемонії та міфи та важливі уявлення про цінності та переконання [158]. Д. Акер пише, що це набір загальних цінностей, переконань, норм, символів та символічних дій [2].

Для кращого розуміння сутності поняття «організаційна культура» в контексті управлінського підходу доцільним є проведення морфологічного аналізу цього поняття, який наведено в табл. 1.1.

Таким чином, з позиції управлінського підходу, організаційна культура – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей.

**Морфологічний аналіз поняття «організаційна культура»:
управлінський підхід**

Автор (джерело)	Визначення	Ключові слова
Х. Шварц і С. Девіс [164]	комплекс переконань та очікувань, які розділяють члени організації	переконання та очікування
Л. Маллінз [74].	сукупність традицій, цінностей, переконань	традиції, цінності, переконання
Д. Акер [2]	набір загальних цінностей, переконань, норм, символів та символічних дій	цінності, переконання, норми, символи
С. Іпатов [45]	сукупність основних переконань – самостійно сформованих, засвоєних чи розроблених відповідною групою	переконання
Е. Шейн [163]	прийняті групою норми при вирішенні проблем, ефективність яких виявляється достатньою, щоб приймати їх та передавати новим членам групи	норми
Б. Мільнер [85]	правила, традиції, ритуали і символи організації, переконання людей, їх взаємовідносини між собою та зовнішньою середою	правила, традиції, ритуали, символи, переконання
В. Гевко [27]	сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими виключеннями мають формальний характер	ознаки
О. Харчишина [128]	сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	норми, цінності, правила
Г.Осовська, О. Осовський [98]	певні параметри, зумовлені специфікою діяльності організації та процесів виробництва й управління	параметри
Г. Монастирський [86]	набір певних елементів – символів, цінностей, припущень, та сукупність прийомів та правил організації і формування відносин між групами працівників	символи, цінності, припущення, прийоми, правила

Узагальнено автором на основі [2, 27, 45, 74, 85, 86, 98, 128, 163, 164]

Соціально-психологічного підходу під час визначення організаційної культури дотримується В. Погребняк [100], який характеризував її як сферу матеріальних та віртуальних ресурсів, що включають в себе систему сформованих міжособистих відносин. На думку В. Козлова це формальні та неформальні правила та норми діяльності, традиції та групова зацікавленість [55]. Е. Джекс визначає як звичку, яка стала традиційним образом мислення та

дії [37]. П. Вейл пише, що це дії, артефакти, відносини, які пройшли випробування часом, та формують у членів даного суспільства, унікальну, загальну, психологію [21]. О. Тарасова бачить в цьому понятті матеріальні і духовні цінності, що відображають індивідуальність організації [118]. Б. Карлоф визначає організаційну культуру як точки зору, манери поведінки в яких втіленні цінності [51]. Отже, організаційна культура – набір важливих припущень, які приймаються членами організації, і виражаються у цінностях, що заявляються організацією і визначають для людей орієнтири їхньої поведінки.

Морфологічний аналіз поняття «організаційна культура» з позиції соціально-психологічного підходу наведений в табл. 1.2.

Отже, з позиції соціально-психологічного підходу, організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом.

Таблиця 1.2

**Морфологічний аналіз поняття «організаційна культура»:
соціально-психологічний підхід**

Автор (джерело)	Визначення	Ключові слова
В. Погребняк [100]	сфера матеріальних та віртуальних ресурсів, що включають в себе систему сформованих міжособистих відносин	міжособисті відносини
Г. Монастирський [86]	здоровий психологічний клімат для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності	психологічний клімат
В. Ячменева, Н. Царенко [135]	кодекс ієрархій, який розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища та ідентифікації його співробітників	кодекс ієрархій
Б. Карлоф [51]	точки зору, манери поведінки в яких втіленні цінності	точки зору, манери поведінки
О. Тарасова [118]	система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем	поведінці, взаємодія, спілкуванні працівників

Продовження таблиці 1.2

Автор (джерело)	Визначення	Ключові слова
В. Ячменева, Н. Царенко [135]	філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами	філософія, ідеологія управління, відносини, взаємодія
Е. Капітонов [49]	демократизація управління, орієнтована на відносини, оптимізацію організаційного клімату, групова динаміка на робочому місці, мотивація організаційної поведінки	відносини, організаційний клімат, групова динаміка
Н. Ринкевич [110]	систему зв'язків, відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, а також способи ведення бізнесу	зв'язки, відносин
В. Гевко [27]	психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, яка базується на загальнолюдських, особистісних, регіональних чи національних, екологічних та інших цінностях	психологічний мікроклімат, атмосфера

Узагальнено автором на основі [27, 49, 51, 86, 100, 110, 118, 135]

Як бачимо з проведеного аналізу, обидвох підходів дотримується в своїх дослідженнях Г. Монастирський [86]. З одного боку, він бачив в цьому понятті набір певних елементів – символів, цінностей, припущень, та сукупність прийомів та правил організації і формування відносин між групами працівників. А з іншого, робить висновок, що мета кожної організаційної культури – створення в організації здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Отже, можна зробити висновок, що вчені, які досліджували сутність поняття «організаційна культура», зазначають що організаційна культура – це, в першу чергу, набір цінностей та норм, які підтримуються абсолютною більшістю працівників організації і формують відносини між ними, саме з цією думкою ми погоджуємось в нашій роботі.

Проведений аналіз підходів щодо визначення поняття «організаційна культура» дозволив зробити висновок про те, що найбільш доцільним, на думку автора, є застосування сукупності підходів. Оскільки дослідження проводиться з позиції менеджменту організацій, то визначення організаційної культури

пропонується робити спільне з використанням управлінського та соціально-психологічного підходів.

Виходячи з цього, на думку автора [77], організаційною культурою є 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.

Проведений аналіз підходів до визначення організаційної культури та морфологічний аналіз поняття дозволив узагальнити підхід до визначення поняття «організаційна культура» (рис. 1.1).

Г. Монастирський робить висновок, що мета кожної організаційної культури – створення в організації здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності [86].

С. Барков і В. Зубков [9] зазначали, що не існує двох однакових організаційних культур, в кожній організації вона унікальна. Навіть дуже схожі компанії при об'єднанні будуть продовжувати проблеми на рівні організаційної культури. Треба буде замислитись над створенням єдиних цінностей та норм, це дуже складний та трудомісткий процес, який потребує багато часу.

Однак перед створення організаційної культури, треба в першу чергу ретельно розглянути механізми її формування, бо саме цей процес викликає багато спорів та суперечок.

На думку Є. Кабакової [47] організаційну культуру формують зовнішні чинники, а саме пошук ніші для організації на ринку, та внутрішні чинники, а саме формування спільної мови організації, формування та визначення груп які існують в організації, влада, спів відносини, система стимуляції, та нагород.

Е. Шейн [137] досить розгорнуто описує, що організаційну культуру формують артефакти (видимі організаційні структури та процеси), проголошення цінності (вони задаються керівництвом компанії), базові

уявлення (основа культури організації, саме ця основа визначає поведінку людей та впливає на прийняття рішень).

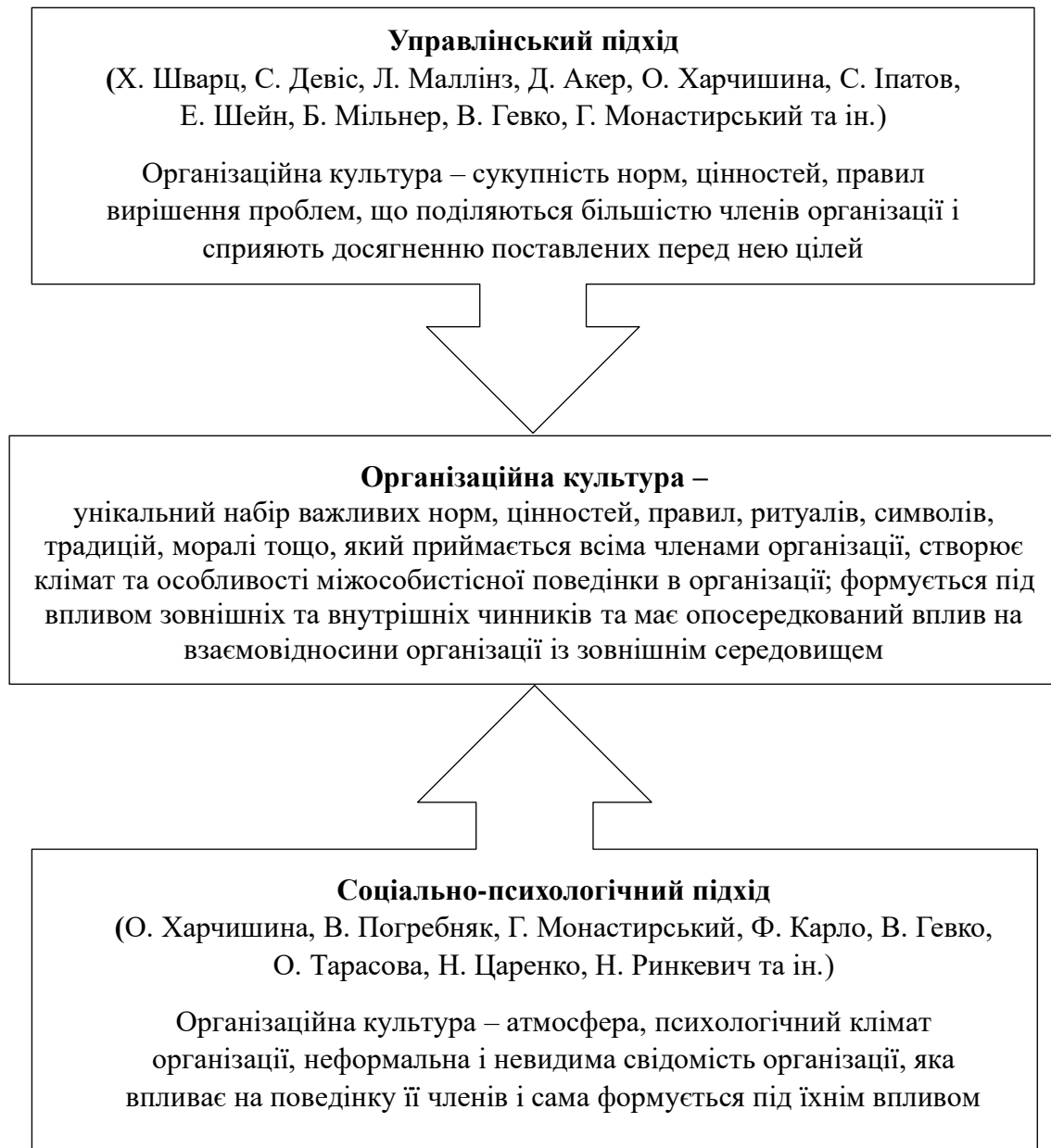


Рис. 1.1. Узагальнений (авторський) підхід до визначення сутності поняття
«організаційна культура»

Узагальнено автором на основі [2, 27, 45, 49, 51, 74, 85, 86, 98, 100, 110, 118, 128, 135, 163, 164]

В той час, як Н. Діденко [38] описує процес створення організаційної культури як реакція на дві групи завдань. Перша група складається з

внутрішніх ресурсів (внутрішніх чинників) а друга з процесів які доводиться вирішувати в процесі зовнішнього середовища (зовнішніх чинників). Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх зусиль, створення механізму наділення владою, закріплення певного статусу за працівниками. До другої групи належать ті завдання, які вирішуються при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Є. Гриньова [29] вважає, що чи не саму головну роль у формуванні організаційної культури відіграє лідер. Він закладає фундамент для розвитку, створює робоче середовище, та контролює взаємодії кожної ланки команди.

Аналізуючи формування організаційної культури, взявши, як приклад КБ «Приват банк», який є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у IV кварталі 2017 року з банком співпрацюють 54,3% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,3% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за ними двадцяти чотирьох банках разом взятих. Ми можемо побачити, значну роль в формуванні організаційної культури керівниками (лідерами), які погодили кодекс корпоративної етики, та чітко визнали, що полягає в корпоративних цінностях банку [101].

Чи не саму головну роль у формуванні організаційної культури відіграє лідер. Він закладає фундамент для розвитку, створює робоче середовище. Головним його завданням є управління моделями спільної роботи команд, та взаємодії кожної її ланки [37].

Зазвичай організаційна культура формується в умовах вирішення двох проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. На формування культури в організації впливає культура суспільства, в якому ця культура функціонує [126]

М. Кристенсен та А. Оверфорд [61] виділяють три ключових елемента організації (ресурси, процеси, технології) та висувають думку, що організаційна культура складається з норм поведінки, відносин поза межами організації, внутрішньо організаційних комунікацій та базових цінностей. Вони

пропонують наступні рекомендації по формуванню організаційної культури, а саме: розробка показників, які вимірюють ефективність діяльності кожного підрозділу та які можуть бути вимірювані, збільшення відданих і продуктивних працівників, формувати програми по реформуванню організаційної культури силами менеджерів, звертати увагу на міри заохочення та преміювання працівників а також грамотна делегувати відповідальність підлеглих.

Дж. Зонненфельд розділяє організаційну культуру на чотири типи, кожному з яких притаманне своє власне утворення та формування [168]:

1. «Бейсбольна команда» – успішні співробітники вважають себе вільними гравцями та спостерігають боротьбу за себе між роботодавцями.

2. «Клубна культура», що характеризується відданістю працівників к командній роботі.

3. «Академічна культура», для якої характерно набір молодих співробітників, які згодні на повільне просування по кар'єрній драбині.

4. «Оборонна культура», для якої характерно відсутність гарантії на постійну роботу, дуже незначний кар'єрний зріст та постійні реструктуризації.

Л. Лазіашвілі [67] відводить значну роль в формуванні організаційної культури лідеру та зазначає що організаційна культура відіграє основну роль при прийнятті раціонального рішення. Лідер повинен використовувати принцип постійного вдосконалення, яке має на увазі програму підвищення кваліфікації, постійне вдосконалення виробничих процесів та впровадження інновацій.

На думку С. Абрамовой та І. Костенчук [1], на формування культури впливає ряд факторів, аналізуючи які можна віднести культуру до позитивної або негативної. До таких факторів відноситься ієрархія цінностей та способи їх реалізації. На їх думку, характер організаційної культури, проявляється через системи відносин працівників до своєї діяльності, до своєї організації, до своїх співробітників.

В своїй роботі ми погоджуємось з думкою авторів, які в першу чергу зазначають необхідність врахування важливої ролі лідера при формуванні

організаційної культури, та ряду факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які відіграють вирішальну роль при формуванні організаційної культури в сучасних умовах.

Для виявлення факторів розвитку організаційної культури, перш за все, слід зупинитись на визначенні сутності цього поняття. Під розвитком організаційної культури в нашому дослідженні будемо розуміти будь-які зміни в існуючій організаційній культурі, які призводять до її удосконалення та, як наслідок, до позитивних зрушень в організації. Зауважимо, що в літературі виділяють два основні шляхи розвитку організаційної культури:

1. Еволюційний – природній шлях розвитку організаційної культури під впливом зовнішнього середовища.
2. Свідомий – шлях розвитку організаційної культури під впливом керівництва або інших впливових суб'єктів.

Зазначимо, що з позиції менеджменту предметом дослідження є саме свідомий шлях розвитку. Як і на формування організаційної культури, на її розвиток суттєвий вплив має лідер організації, оскільки саме його наполегливість, терпіння, лідерські якості дозволять постійно удосконалювати організаційну культуру, отже, розвивати її. Також важливими факторами під час розвитку організаційної культури є рівень кваліфікації персоналу, його навчання, особливості прийому та адаптації працівників, а також система мотивації, яка застосовується в організації.

Отже, можна зробити висновок, що формування організаційної культури є важливим аспектом ефективної діяльності будь-якої організації. На неї впливає багато факторів (внутрішніх і зовнішніх), які потрібно враховувати під час застосування змін для розвитку організаційної культури.

1.2. Взаємозв'язок мотивації та організаційної культури

В останні десятиріччя концепція організаційної культури отримала широке визнання. На сьогоднішній день організаційна культура є однією зі складових успішного функціонування і розвитку будь-яких організацій. Формування і розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних чинників, підвищує стійкість і забезпечує конкурентоспроможність організацій. Важливу роль організаційна культура відіграє в управлінні персоналом, оскільки сильна організаційна культура може явно впливати на поведінку працівників.

Теоретичні та науково-методичні аспекти організаційної культури знайшли відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Е. Браун, Г. Захарчин, І. Парфенова, О. Харчишина, Е. Шейн та інші [12, 44, 99, 129, 132, 137, 163]. Більш детального дослідження потребують функції організаційної культури і роль мотивації серед них.

Тому завданням дослідження є систематизація функцій організаційної культури та визначення ролі мотиваційної функції.

Організаційна культура пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно і продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Таким чином, організаційна культура впливає як на внутрішні економічні і соціальні процеси підприємства, так і на позиціонування підприємства у суспільстві [129].

Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях. Функції організаційної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності організації [44].

Аналіз досліджень робіт [13, 18, 20, 40, 44, 48, 86, 99, 129, 157] дозволив узагальнити існуючі підходи щодо типології функцій організаційної культури (табл. 1.3).

Типологія функцій організаційної культури [82]

Функція	О. Харчишина [129]	Г. Захарчин та ін. [44]	Т. Василевська та ін. [18]	Ю. Дугчак [40]	Г. Монастирський [86]	Е. Браун [157]	О. Кабакова [48]	І. Парфенова [99]	Д. Вацугов [20]	Е. Шейн [163]
1) ціннісна	+	+						+		
2) інтеграційна	+	+	+	+	+			+	+	+
3) пізнавально-інформаційна / комунікативна	+	+	+					+		
4) мотиваційна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
5) інноваційна	+							+		
6) контрольньо-регулятивна	+	+		+	+	+	+	+	+	
7) адаптаційна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8) іміджева	+				+				+	
9) управління якістю		+			+		+	+		
10) заміщення				+	+		+	+		
11) оптимізаційна		+								
12) орієнтації на споживача		+		+	+			+		
13) економічна		+								
14) освітня і розвивальна				+	+		+	+		
15) селективна		+								
16) системоутворювальна		+								
17) захисна / охоронна		+		+	+		+	+	+	
18) стабілізуюча		+						+		
19) регулювання партнерських відносин				+	+		+	+		
20) пристосування до потреб суспільства				+	+		+	+		
21) орієнтуюча					+				+	
22) скорочення конфліктів						+				
23) конкурентна перевага						+				

Серед основних функцій організаційної культури, що найчастіше виокремлюються науковцями в роботах [18, 20, 40, 44, 48, 86, 99, 129, 157, 163], є: інтеграційна, мотиваційна, контрольньо-регулятивна, адаптаційна та захисна (охоронна).

Так, в роботі [132] з посиланням на Г. Монастирського визначається сутність зазначених функцій організаційної культури. Розглянемо зазначені функції.

Захисна чи охоронна функція. Організаційна культура зменшує негативний вплив зовнішніх чинників, тому що вона виступає своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища [132]. Організаційна культура включає «специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому» [132].

Захисна функція культури є актуальною та важливою для сучасних українських організацій, що потребує особливої уваги керівників підприємств до проблеми формування організаційної культури. Організаційна культура здатна зменшити невизначеність та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

Інтеграційна функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у її учасників [132]. Це дає змогу кожному працівнику зрозуміти цілі підприємства, отримати найбільш об'єктивне враження про організацію, в якій він працює, «відчути себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею» [132].

Регулююча функція. «Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи» [132]. Такі правила характеризують буденні способи активностей в організації: послідовність виконання робіт, характер контактів під час роботи, форми обміну інформацією. Таким чином, «задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності організації» [132].

Інтегруюча та регулююча функції організаційної культури сприяють зростанню продуктивності праці, «оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та

наполегливість працівників у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність та дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації» [132].

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та навпаки - організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, що називаються соціалізацією. У свою чергу, можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості працівника для вирішення власних завдань.

Мотиваційна функція передбачає стимулювання ефективної роботи та досягнення мети підприємства [132].

В свою чергу, О. Харчишина [130] зазначає, що всі функції організаційної культури можна поділити на зовнішні та внутрішні, а саме, до внутрішніх О. Харчишина відносить ціннісну, інтеграційну, пізнавально-інформаційну, інноваційну, мотиваційну та контрольну-регулятивну функції, а до зовнішніх – іміджеву та адаптаційну функції. Також авторка наголошує на взаємозв'язку вищезазначених функцій організаційної культури та виокремлює мотиваційну функцію, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів, рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Як видно, перелік функцій організаційної культури, що виділяють науковці, достатньо широкий. При цьому деякі функції виділяються лише окремими дослідниками, а інші – зустрічаються в роботах багатьох авторів.

Так, один з основоположників організаційної культури Е. Шейн [163] виділяє лише дві основні функції – зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Науковці в [13, 40, 48, 86, 129] поділяють всі функції організаційної культури на зовнішні та внутрішні.

Найчастіше серед функцій організаційної культури в рамках проведеного

контент-аналізу зустрічаються наступні: інтеграційна, мотиваційна, регулятивна, адаптаційна, охоронна. Саме ці функції можна віднести до основних в організаційній культурі.

До додаткових чи специфічних функцій слід віднести ті функції, що мають середнє значення згадувань, а саме: пізнавально-інформаційна, комунікаційна, функція управління якістю, функція заміщення, освітня і розвивальна, функція орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин і пристосування до потреб суспільства.

Як бачимо, мотиваційна функція є основною, та її значимість відзначають всі дослідники.

О. Харчишина в [130] зазначає, що мотиваційна функція проявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом реалізації управлінських рішень, тобто, завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації в цілому, й персоналу зокрема. В роботах [18, 20, 44, 86] стверджується, що мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

В роботі [132] обґрунтовано, що основу мотивації поведінки працівника складають потреби й цінності, які спонукають його до певних дій, тому саме організаційна культура створює мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь підприємства.

Мотивація є елементом організаційної культури, який направлений на підвищення продуктивності праці. Основними завданнями мотивації є:

- «формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці» [8];
- «навчання персоналу і керівного складу психологічним основам професійного спілкування» [8];
- «формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації» [8].

Однією із складових організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати, що кожний працівник – це індивідуальність і будь-які дії підлеглих зумовлюються певними потребами.

Організаційна культура має великий вплив на мотивацію працівників. Як стверджує М. Таслім [169], існує пряма залежність між ними. Якщо організація забезпечує хороші умови праці, визнання за якісну роботу, безпеку роботи та стабільність, тобто вона має позитивну організаційну культуру, і, водночас, це забезпечує віддану і мотивовану робочу силу, яка підвищує ефективність роботи організації. З іншого боку, організація що не володіє такими ознаками буде мати негативний вплив на виконану роботу працівників, які не використовують свій потенціал повністю і мають низький рівень мотивації. Тобто можна сказати, що організаційна культура створює мотивованих працівників, які є продуктивними, щасливими і відданими.

Згідно з Е. Сокро [167] з посиланням на Д. Бодді, організаційна культура має важливий і безпосередній вплив на поведінку людей в організації.

Автор вважає, що організаційна культура може або мотивувати співробітника викласти все можливе заради організаційних цілей, або може демотивувати або деморалізувати людей, що може бути небезпечним для діяльності організації. Тому керівництво підприємств пов'язує результативність працівників та підприємства в цілому з культурою в своїй організації.

Вплив організаційної культури на підвищення мотивації реалізовується через її функції. Мотиваційна функція характеризує систему принципів та норм, що регулюють трудову активність персоналу [55].

Роль організаційної культури на процеси вдосконалення системи мотивації висока, тому що частково пояснює, ті взаємозв'язки і процеси, що відбуваються на рівні кожного працівника, і допомагає прогнозувати можливі наслідки мотиваційних зусиль.

Процес мотивації на основі організаційної культури наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес мотивації [134]

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації працівників переломлюється через сформовану організаційну культуру, таким чином, мотиваційна діяльність скоригована організаційною культурою впливає на одержуваний результат. Таким чином, як зазначено в роботі [134], будь-які заходи стимулювання потребують переосмислення, проходження через сформовану організаційну культуру і трудову поведінку працівників.

В. Кравченко [59] також обґрунтовує взаємозв'язок організаційної культури підприємства з мотивацією. Автор стверджує, що система мотивації персоналу підприємства повинна впливати із загальної стратегії та спиратись на базові елементи організаційної культури, а саме, місію, базові цілі (стратегія організації), етичний кодекс (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками), корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа). Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію організації, є організаційна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу, а з іншого – відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Для встановлення взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією персоналу організації необхідно виявити основні мотиваційні чинники.

Результати досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених [14, 59, 73, 103, 129, 134, 141, 169] доводять, що мотиваційна функція організаційної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства. Серед засобів реалізації мотиваційної функції організаційної

культури О. Харчишина [129] визначає традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Мотиваційні аспекти організаційної культури підприємства [129]

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації [129].

Так, на думку О. Харчишиної [131] механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури базується на системі цінності і норм, які поділяються більшістю працівників підприємства та на створюваних на цій основі артефактів. Місія, цілі та стратегія організації можуть ефективно

визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності організації перед працівниками та суспільством в цілому. Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим забезпечує постановку і досягнення цілей. Визначення і узгодження цінностей і цілей організації є важливим саме по собі, проте в повній мірі його мотиваційна функція проявляється тоді, коли працівники знають і поділяють уявлення про призначення і стратегію організації.

Проаналізуємо саме мотиваційні чинники.

В своїй роботі А. Баксалова [5] виділяє ряд ключових передумов для формування ефективної системи мотивації в організації: «чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами управління» [5], також правильно сформульовані цілі підприємства, які будуть сприймаються працівниками як засіб задоволення їх потреб, наявність грошових ресурсів для надання винагород та, насамперед, високо професійні топ-менеджери, здатні виявляти та оцінювати потреби персоналу, створюючи ефективну систему стимулювання людської праці. Також автор чітко зазначає, що «в Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складові, що й в інших країнах, але на даному етапі розвитку економіки основне місце у цій системі повинно приділятися рівневі оплати плати, та підвищенню її стимулюючої ролі» [5].

Актуальної, ще досі в Україні залишається проблема з недостатньою увагою у відносинах до спеціалістів з мотивації, як зазначила В. Богацька в своїй роботі [16], також автор зазначає, що найбільш поширеною роботою над підвищенням мотивації є як правило співбесіда з потенційним працівником, а згодом єдиною мотивацією стає саме заробітна плата, а в ролі покарання виступають штрафні санкції.

Дослідження щодо визначення найголовніших факторів впливу на мотиваційні аспекти на підприємствах було проведено в роботі [3] В. Андрєєвим. За його даними виявлено, що найголовнішими за значимістю

мотивами праці на підприємствах є рівень її оплати, можливість навчання та професіонального зростання та можливість просуватися по службі.

В роботі В. Васюти [19] автор визначає мотивацію основною функцією керівництва, зазначивши що вона полягає в спонуканні працівників працювати з повною віддачою, а також у впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Також в роботі зазначено автором, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може залучати кращих спеціалістів, та утримувати її в організації; визнавати діяльність працівників, які досягають значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонструвати ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризувати результати кращих спеціалістів; застосовувати різноманітні форми визначення заслуг; покращувати морально-психологічний стан працівників; забезпечувати підвищення трудової активності колективу на підприємстві.

В роботі І. Щєбликіної [141] автором зазначається, що система мотивації та стимулювання персоналу повинна бути певним чином організованою, повинні дотримуватися всі необхідні принципи. Є таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці, від якого в будь-якому випадку краще не відхилятися в момент, коли виникає питання мотивації персоналу. Найбільш стійка система мотивації, заснована на особистих, колективних та суспільних інтересах працівників підприємства. Серед основних мотиваційних показників, автором виділяється заробітна платня, премії, подарунки, корпоративні традиції, та повага членів колективу.

В роботі Р. Данілейчука [34] автор зазначає що для підвищення зацікавленості працівників в економічному успіху підприємства та заради збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку. Автор наполягає на тому, що великою небезпекою колективної праці є неоднакове ставлення членів

трудового колективу до своїх обов'язків. Щоб уникнути зрівнялівку під час визначення індивідуального заробітку необхідно враховувати особистий трудовий внесок в кінцевий результат спільної праці. Принцип систем участі у прибутку залежно від продуктивності полягає в тому, що певна частка доходу, наприклад, додана вартість, може бути використана як додаткове джерело підвищення заробітної плати.

І. Буянова, А. Рандіна в роботі [17] зазначили, що у разі посилення мотивації до ефективної трудової діяльності відбувається утворення стимулів. В іншому випадку, «якщо працівник відчуває послаблення трудової мотивації, зовнішні чинники відіграють роль анти стимулів, і тоді по суті вони гальмують розвиток та якісне оновлення трудового менталітету співробітників» [17]. Також автори виділили основні проблеми на підприємствах нашої держави, які заважають утворюванню якісних мотиваційних факторів. До цих проблем відноситься: небажання враховувати індивідуальність окремої людини; небажання створювати здоровий психологічний клімат в колективі; відсутність прямої залежності премії від результатів роботи підлеглих.

У роботі [23] автори розглядають психологічні аспекти взаємозв'язку організаційної культури і мотивації персоналу та доводять стохастичний взаємозв'язок між мотивацією та типами організаційної культури. Взаємозв'язок між організаційною культурою та трудовою мотивацією детермінована їх загальним цільовим орієнтиром на моделювання трудової поведінки, що забезпечує особистісне зростання та організаційний розвиток. У роботі [23] визначено структуру трудових мотивів працівників, встановлено статистичний взаємозв'язок між ними та типами організаційної культури в організації.

Взаємозв'язок «організаційна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження наступних заходів [129]:

- 1) розробка системи винагород;
- 2) розробка системи просування по службі;
- 3) створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів

справедливості і особистої культури працівників.

Таким чином, використання потенціалу організаційної культури дає можливість суттєво підвищити результативність заходів мотивації праці, в першу чергу, нематеріальних.

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації.

Дж. Мвіта [154] також зазначає взаємозв'язок організаційної культури з мотивацією через визначення таких складових системи мотивації:

робоче середовище з погляду загальної організаційної культури,
мотиваційне середовище,
об'єктивність, прозорість виміру результативності праці.

Так, організаційна культура впливає на робоче середовище на підприємстві та одночасно формує його мотиваційне середовище. Н. Царьова, Ю. Чорна, Ю. Шамахова [134] стверджують, що організаційна культура, яка включає такі елементи: правила, клімат, стереотипи, норми і цінності, безпосередньо впливає на мотивацію, формуючи мотиваційне середовище.

Організаційну культуру, на думку Е. Содро [167], слід формувати та розвивати, щоб забезпечити мотивацію співробітників для досягнення організаційних цілей. Мотивовані співробітники, виконуючи свою роботу, відчують відповідальність за успіх організації.

Отже, взаємозв'язок організаційної культури з мотивацією створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання традиційних (матеріальних і нематеріальних) засобів, що були розглянуті в даному дослідженні, а також специфічних інструментів, дослідження яких буде здійснено надалі.

Мотивації, мотиваційним показникам, проблемам мотивації, та шляхам

вдосконалення мотивації присвятило свої роботи багато вчених з усього світу зокрема таких: В. Андрєєв, О. Баслакова, А. Радіна, І. Буянова, В. Васюта, І. Щєблина, Р. Данілейчук, Н. Богацька, О. Продіус, М. Дороніна, М. Гриньова, М. Дубчак та інші. Кожен з цих науковців, представляє своє вирішення створених проблем. Але на цей час, не було детально розглянуто мотиваційні показники та управління ними, саме як інструмент впливу на організаційну культуру підприємства.

В своїй роботі [16] В. Богацька зазначає, що на Україні на спеціалістів з мотивації донедавна звертали мало уваги. Мотиваційна робота передбачала лише співбесіду з потенційним працівником; а єдиною мотивацією досить часто вважають заробітну плату.

Також автор зазначає що правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу.

В роботі В. Бовикіна [15, с 48] зазначається, що мотивація є процесом об'єднуючим цілі підприємства і цілі працівника для найбільш повного задоволення більшої кількості потреб обох та систему різних способів впливу на персонал для досягнення цілей як працівника так і підприємства. Саме підтримання абсолютною більшістю працівників цілей підприємства, свідчить про побудову злагодженої та побудованої організаційної культури.

Судячи з цього проаналізуємо визначені вченими мотиваційні показники, які на їхню думку впливають на підвищення мотивації на підприємстві.

О. Продіус та М. Олексіїв в своїй роботі [103] висловлюють думку, що мотиваційна система на рівні підприємства повинна створювати довіру між керівниками та працівниками, передбачати гарантії зайнятості для всіх працівників, гарантувати оплату праці за зроблені зусилля, та передбачати навчальні програми.

В. Васюта в роботі [19] зазначає, що за допомоги мотивації, в разі спрощується утримання та організація кращих спеціалістів, підвищується трудова активність. Також автор зазначає важливість мотивації у довгостроковому впливі з метою зміни по заданих параметрах структури його

ціннісних орієнтацій і інтересів колективу.

На думку О. Грішної в роботі [31] одним із найбільш важливих мотиваційних механізмів є налагоджений діалог між керівництвом та персоналом. Автор описує правильно сформовану систему мотивації, як систему яка суттєво підвищує ефективність роботи персоналу, нарощує обсяги продажу, покращує виробничий.

В роботі О. Баксалової [5] зазначається, що система мотивації нашої країни повинна мати ті ж самі складові, що й в інших країнах, але на даному етапі розвитку економіки основне місце у цій системі повинно приділятися рівневі оплати праці. Необхідний ряд передумов: чітке формулювання принципів мотивації праці; якісно сформовані цілі підприємства; достатність фінансових ресурсів; професійно-підготовлені вищі менеджери.

С. Гайдученко в роботі [26, с. 25] зазначає, що у процесі мотивації працівників стимулювання виконує економічну функцію, оскільки ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці; соціальну, оскільки отримуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ; соціально психологічну, оскільки стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці; морально виховну, завдяки якій формуються моральні якості працівника.

Інші виділені авторами показники є менш часто вживаними, та можуть буду віднесені до однієї з одинадцяти основних складових наведених в табл. 1.4. Аналізуючи таблицю 1.4, можна зробити висновок, що все ж таки в першу чергу основними мотиваційними показниками є монетарні а самим основним з них є заробітна плата, яку виділяють автори у роботах [3, 5, 16, 17, 19], регулярні грошові премії, які виділяють в роботах [5, 16, 17, 19, 34, 103, 141], нерегулярні грошові премії, які виділяють в роботах [5, 16, 17, 19, 34, 103, 141], та подарунки, які виділяють в роботах [16, 17, 19, 34, 103].

Порівняльний аналіз мотиваційних показників

Мотиваційні показники	Автори							
	В. Васюта	І. Щєблїкіна	Р. Данилейчук	Н. Богацька	О. Продіус	І. Буянова, А. Радїна	О. Баслакова	В. Андреев
Заробітна плата	+	+	+	+	+	+	+	+
Регулярні грошові премії	+	+	+	+	+	+	+	
Нерегулярні грошові премії	+	+		+	+	+	+	
Інші грошові премії (відсотки)	+	+	+	+	+	+	+	
Подарунки	+	+	+	+		+		
Соціальний пакет	+		+			+	+	
Навчання	+		+	+	+		+	+
Корпоративні святкування, традиції	+	+	+	+				
Можливості для оздоровлення та зайняття спортом	+		+	+	+		+	
Відкритість, можливість діалогу з керівником	+		+	+	+	+	+	+
Повага в колективі		+	+		+	+		

Розроблено автором [71]

Але не менш значними досить залишаються такі немонетарні мотиваційні показники, як відкритість та можливість діалогу з керівництвом, які виділяють автори у роботах [3, 5, 16, 17, 19, 34, 103, 141], можливості для оздоровлення та зайняття спортом, які виділяють автори [5, 16, 19, 34, 141], та можливість навчання, яку виділяють автори у роботах [3, 5, 16, 34, 103, 141, 155].

На думку автора, для грамотної побудови, мотиваційних показників, які впливають на організаційну культуру підприємства, на перше місце теж слід встановлювати монетарні показники, але обов'язково підкріплювати їхній вплив на побудову організаційної культури і немонетарними показниками, які є не менш важливими в сучасному суспільстві для нашої країни.

Таким чином проведений аналіз дозволив виділити основні мотиваційні показники, які тим чи іншим чином впливають на організаційну культуру підприємства [71]. В подальшому зазначений перелік мотиваційних показників дозволить розробити перелік дієвих заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємства.

1.3. Методи мотивації під час формування та розвитку організаційної культури

Як вже було відзначено, серед функцій організаційної культури мотивація відіграє одну з найважливіших ролей. Також, було доведено, що організаційною культурою можна управляти, оскільки її формування та розвиток є свідомим управлінським процесом. Водночас, слід зазначити, що ефективність цього процесу залежить від того, як працівники виконують свої завдання для досягнення загальних цілей організації, тобто наскільки працівники вмотивовані. Отже, мотивація є частиною організаційною культури, що спрямована на підвищення продуктивності праці [170].

В сучасні кризові часи для України проблема важливості мотивації персоналу не визиває суперечок, саме підхід до важливості людського потенціалу та унікальності цього персоналу використовується не в повному обсязі. В сучасні часи актуальність минулих підходів до мотивації втрачає свою значимість та наряду із нею свої показники ефективності.

Для визначення ефективних підходів до мотивації працівників, перш за все, необхідно проаналізувати сучасні підходи до мотивації персоналу.

Сама теорія мотивації почала активно розроблятися в ХХ ст. Аналіз економічних літератури [41, 56, 70, 72, 104, 105, 156, 160, 165] доводить що, теорії мотивації можна розбити на три групи:

початкові, які складаються виходячи з опиту поведінки людей та застосовування простих стимулів та примусу;

змістовні, які базуються на ієрархії потреб людини, яка є основною силою, що рухає трудову діяльність людини у процесі сучасного виробництва;

процесні, які аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення різноманітних цілей та обирає конкретну поведінку.

Зміст основних найвідоміших змістовних теорій мотивації наведено в табл. 1.5.

Аналіз змістовних теорій мотивації

Назва	До якої групи відноситься	Зміст
Теорія М. Туган-Барановського	Змістовна	Виділено 5 основних потреб, які охарактеризовані як, фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні
Теорія Д. МакКлеланда	Змістовна	Запропонував враховувати при стимулюванні працівників вторинні потреби влади, успіху та причетності. Бо на його думку на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені
Теорія А. Маслоу	Змістовна	Автором виділено такі групи потреб, як фізіологічні, потреби безпеки, поваги, соціальні та потреби самовираження
Теорія Ф. Герцберга	Змістовна	Автор поділив усі фактори на гігієнічні (політика фірми, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими) та мотиваційні (успіх, просування, за службовою ієрархією, визнання)
Теорія ЖВЗ автором якої є К. Альдерфер	Змістовна	Виділено три рівні потреб, та дано назву Теорія ЖВЗ, де Ж – життєві потреби, В – потреби взаємин, З – потреби поваги та самореалізації
Теорія «Х» та «У» автором якої є Д. МакГрегор	Змістовна	Всі припущення було поділено на дві групи, першу було названо теорія «Х», це люди які за найменшої можливості уникають роботи і відповідальності, їм не вистачає честолюбства. Визначальними при цьому є проблеми захищеності. У таких обставинах стимулювати може тільки контроль та загрози. Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть до відповідальності
Теорія «Z» автором якої є У. Оучі	Змістовна	Автор робить висновок, що віра в загальні цілі, сумлінність, довіра, підтримка є основою успіху працівників

Узагальнено автором на основі [106; 109].

Отже, змістовні теорії мотивації базуються на визначенні потреб працівників організації та формуванні управлінських заходів впливу для задоволення цих потреб.

Найвідоміші процесні теорії мотивації розглянуто в табл. 1.6.

Таким чином, процесні теорії мотивації базуються на виборі таких методів впливу на працівників, які можуть призвести до зміни їх поведінки.

Порівняльний аналіз теорій мотивації

Назва	До якої групи відноситься	Зміст
Теорія очікувань, автором якої є В. Врум	Процесна	Ґрунтується на опікуванні певної події. Якщо очікування високі, то сила мотиву зростає
Теорія справедливості, автором якої є С. Адамс	Процесна	Згідно теорії автор зазначає, що працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль
Теорія Л. Портера та Е. Лоурера	Процесна	Зазначають, що результати працівників залежать від здібностей, характеру, усвідомлення власної ролі в організації а також зусиль, які докладались для виконання роботи
Теорія Дж. Аткинсона	Процесна	Стверджується, що реалізація здібностей, успіх, мотивація трудової діяльності залежать від прагнення досягнути успіху чи небажання отримання негативної оцінки
Теорія партисипативного управління	Процесна	Суть цієї теорії полягає в тому, що коли працівник з зацікавленістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримає задоволення від цього процесу. Тому підвищується ефективність та максимально розкриваються здібності та можливості працівника
Теорія матеріального стимулювання праці	Процесна	Полягає теорія у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці

Узагальнено автором на основі [106; 109].

У своїй роботі [4] Н. Астахова та Г. Москвітін зазначають, що на межі ХХ-ХХІ ст. в розвинених країнах завершився перехід від індустріального до інформаційного суспільства, для якого характерне прискоренням науково-технічного прогресу, глобалізація та розвиток малого бізнесу, орієнтація на споживача і зростанням ролі людського фактора у виробництві. На їх думку саме це впливає на більшу увагу до мотивації трудового персоналу і формування нових теорій мотивації. Вони зазначають, що сучасні системи управління мотивацією праці засновані на обліку мотиваційних ефектів, які дають право на самостійне рішення, на максимальному спрощенню застосування критеріїв оцінки трудової діяльності, на обов'язковому прогнозі трудової поведінки персоналу щодо зміни системи мотивації праці в організації та на моніторингу важливих відхилень від заданої форми трудової поведінки.

На думку І. Шульженко та Т. Сазонової в роботі [139] для побудування управлінської та й виробничої діяльності на новітніх принципах, які будуть спрямовані на формування у персоналу лояльності до самої організації в цілому, та які будуть створювати почуття приналежності до бізнесу, в якому вони функціонують, треба розробити відповідний механізм, а не просто визначити певні правила та пропозиції.

О. Гуторова в [32] розділяє усі сучасні способи мотивації на економічні та неекономічні. Останні в своїй роботі поділяє на моральні та організаційні. Щодо економічних, то вони базуються на тому, що люди в результаті їх використання отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямими, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє відпрацьовувати в іншому місці) [32]. Також зазначає, що усі вони тісно переплітаються і часто плавно переходять один в одного. А часом їх просто важко розділити, бо звичайна грошова винагорода дає можливість не тільки придбати певні блага, але одночасно приносять популярність, повагу, пошану.

Як зазначала І. Шуткіна в роботі [140], у теперішній ситуації, коли нові дієві елементи мотиваційного механізму ще не створені, а економічна ситуація не дозволяє повністю задовольняти базові потреби людини, акцент у мотиваційному механізмі повинен зміститися з життєзабезпечувальної функції праці на творчу. Формування мотивів до праці є індивідуальним. На мотивацію можуть впливати такі індивідуальні особливості людини, як стан здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали та захоплення чимось. Вона характеризує механізм мотивації праці, як цілий комплекс до якого входять економічні, соціальні, психологічні, моральні засоби, що є спонукальними мотивами до праці. Та зазначає, що цим комплексом в тій ці іншій мірі можна управляти, з метою підвищення його ефективності, чи навіть можна викликати до дії зовсім нові мотиви, які можуть з'явитися внаслідок зміни економічних умов тощо. До особливостей мотиваційного механізму вона відносно специфіку його прояву у

кожній економічній системі, його мобільність та змінність у часі та просторі.

О. Єгоршин в [41] вважає що структура мотивів трудової дії формується з усвідомленням людиною своїх потреб, уявленням тих благ, що людина може отримати за свій труд, та уявлення того процесу завдяки якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, які їх задовольняють. Вибір людиною варіантів своєї поведінки залежить не тільки від очікуваного нагородження, але й ще від того, що він повинен буде зробити за це.

Т. Мостецька, М. Луцький та В. Новак в роботі [87] віддають дуже важливу роль в сучасній мотивації персоналу творчої праці співробітників, саме вона на їхню думку буде в рази підвищувати зацікавленість і задоволеність своєю працею, та буде сприяти зростанню активності та нових ідей.

Т. Шафранська та О. Коломієць в [136] зазначають що під час прийому на роботу необхідно проводити аналіз та приймати рішення щодо пріоритетних видів мотивації, які буде доцільно застосовувати для них в майбутній діяльності. дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетний. Та розподіляють усю мотивацію на фінансову, нефінансову та іншу до якої відносять «безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення і заняття спортом» [136]. В своїй роботі [136] вони зазначають, що поняття мотивації праці персоналу підприємства варто розуміти як двоєдиний процес, що, з одного боку, охоплює внутрішньо особистісне самостійне формування мотиву як підстави для трудової поведінки кожного працівника, а з іншого, допускає зовні організований процес створення внутрішнього спонукання працівників до дій для досягнення цілей організації в межах посадових повноважень працівників і згідно з планом діяльності підприємства. На їхню думку «система мотивації є основним чинником спонукання працівників до праці, але при цьому важливо зазначити, що її розроблення і функціонування переважно залежать від працівників апарату управління, від їхнього професійного досвіду, кваліфікації, ділових рис та

інших якісних характеристик» [136]. Та зазначають, що «до найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця» [136].

Р. Денні – один з провідних світових експертів в області техніки продажів, менеджменту і розвитку особистості, в роботі [35] зазначає що в наші часи керівники повинні вести співробітників за собою – бути лідерами. Для цього необхідно чітко усвідомлювати відмінність між маніпуляціями і мотивацією. Так в чому ж полягає різниця? Якщо коротко, то у вмінні маніпулювати людьми, тобто вимагати від них результату, тому що ви як керівник цього хочете. Мотивувати – добиватися, щоб вони зробили щось, тому що самі цього хочуть. Вміння мотивувати співробітників – найважливіший навик управлінця. Це означає вміти спілкуватися, показувати особистий приклад, ставити складні завдання, делегувати, навчати і справедливо винагороджувати. Неможливо мотивувати окремого співробітника чи групу людей, якщо не ставити перед ними чітку мету. Мотивація – це почуття, емоційний стан. Втратити її дуже легко, адже всі ми знаємо, що емоції мінливі. Керівники мусять постійно пам'ятати про це і підживлювати мотивацію співробітників, якщо вона починає знижуватися.

І. Буянова І та А. Рандіна в своїй роботі [17] виказують таку думку, що ставлення людини до праці, мотиви її трудової поведінки завжди перебувають під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У разі посилення мотивації до ефективної трудової діяльності відбувається утворення мотивів – стимулів. В іншому випадку, якщо працівник відчуває послаблення трудової мотивації, зовнішні чинники відіграють роль анти стимулів, і тоді по суті вони є гальмом для подальшого соціально – економічного розвитку та якісного оновлення трудового менталітету. Також вчені виділяють такі проблему на сучасних підприємствах нашої країни, як неврахування індивідуальності кожної людини, не звертання уваги на покращення психологічного клімату в колективі, та відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи

працівників структурних підрозділів підприємства. Премія не виконувати свою головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

Згідно даних Державної служби статистики України [36] сучасна економічна ситуація в Україні характеризується самою кризовою з часів її незалежності та зниження місця України в світових рейтингах МВФ по рівню ВВП на душу населення. Спостерігається також збільшення за останні роки рівня безробіття, зростання рівня заборгованості із виплатами заробітної плати, збільшення рівня інфляції, зменшення експорту, дуже повільне зростання доходів на душу населення, можна зазначити складність реальної економічної ситуації України у наш час.

Тому з точки зору психологічної ситуації населення нашої країни переживає важкі часи, на що впливає багато чинників, таких як інфляція національної валюти, зазіхання на цілісність українських земель, збільшення цін на продукти, зменшення ролі підприємств, як захисників здоров'я в суспільстві, низька конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Тому вважаємо, що для сучасного працівника на перше місце треба ставити матеріальне стимулювання. Нажаль, економічна криза, унеможлиблює постійне матеріальне стимулювання працівників нашої держави, і саме в цих випадках треба намагатися працювати з немонетарними методами, які теж значною мірою можуть впливати на рівень мотивації персоналу (рис. 1.4).

Аналіз літературних джерел [31, 41, 92, 107] дозволив зробити висновок про те, що мотивація не повинна бути виключно матеріальним фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Суть її досягти високого рівня конкурентоспроможності серед інших іноземних та вітчизняних організацій.

У сучасних кризових умовах ще більше керівників не маючи можливість робити постійний акцент на монетарних способах мотивації персоналу звертаються за допомогою до немонетарних методів. Якщо раніше немонетарна мотивація йшла як другорядне заохочення до матеріальної, то зараз вона

починає відігравати значущу роль для заохочення спеціалістів вищої ланки.

В сучасному суспільстві, враховуючи економічні показники розвитку країни, актуальність минулих нематеріальних методів мотивації та несерйозне ставлення до них знижує показники ефективності на підприємствах.

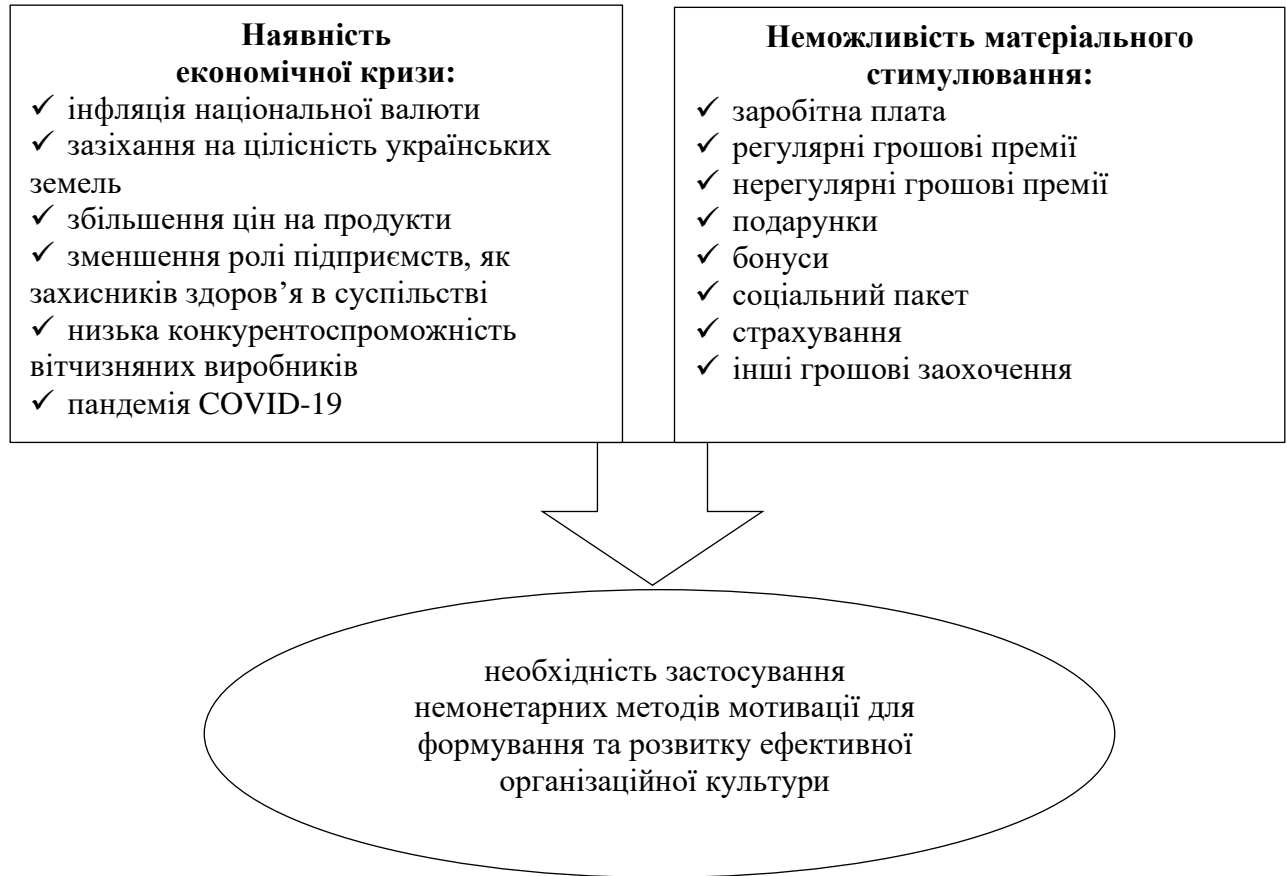


Рис. 1.4. Обґрунтування методів мотивації персоналу під час формування та розвитку організаційної культури

Розроблено автором

Тому для того, щоб розробляти ефективну систему мотивації необхідно чітко визначити немонетарні показники мотивації, які б найбільшим чином впливали на рівень мотивації сучасного персоналу та підвищували конкурентоспроможність між підприємствами на ринку праці.

В роботі А. Колота [56] автор зазначає, що формування трудової поведінки людини не стандартний процес. Трудова поведінка людей надзвичайно різноманітна, оскільки вона є наслідком складного

взаємополучення широкого кола потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, переконань, поглядів, умов трудової діяльності можна збагнути тільки проаналізувавши поведінку людей, порівнюючи її під впливом різноманітних спонукальних причин. Саме це дасть змогу знайти найважливіші немонетарні методи мотивації.

В роботі О. Єгоршина [41] автор дійшов до висновку, що оскільки поліпшення умов роботи потребує технічних, соціально-економічних та суспільних заходів, то система немонетарного стимулювання буде нерозривно пов'язана з усіма з них. А самі немонетарні блага визначаються автором як, поліпшенні умови праці, які б підвищували мотивацію працівника, спонукаючи його до певних позитивних дій. Важливо, щоб ці поліпшення чітко відповідали уявленню працівника, про те, яким має бути його робоче місце, режим його праці, та ступінь взаємовідносин з керівником та інше, що буде приносити блага працівникові в немонетарній формі.

На думку Я. Пустовар в роботі [107] важливою критерією немонетарної мотивації це можливість працівника отримувати компенсацію вільним часом. Особливість цієї мотивації полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не традиційними матеріальними надбавками.

В роботі [25] О. Власенко та Ю. Чарикова автори виділяють до основних немонетарних факторів можливість визнання, кар'єрне зростання, медичне обслуговування, страхування працівника, можливість харчування, гнучкий графік роботи та строк тривалості відпустки. Також автори наголошують, що такі фактори як організаційний хаос, неповага керівництва, непорозуміння більшості членів колективу, є основними демотивуючими факторами, які заважають розвитку підприємства.

Аналізуючи роботу О. Грішної [31], можна зауважити, що для грамотного мотивування персоналу необхідно враховувати не тільки рівень працівників, треба враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а

також його психологічні особливості та потреби. Саме це зробить систему мотивування працівників економічно ефективною. Також автор наголошує, що для грамотної побудови системи мотивування, в першу чергу, слід пам'ятати про неможливість однакового підходу до кожного працівника підприємства, їх потреби різняться.

Отже можна сказати, що сьогодні, враховуючи сучасний економічний стан нашої країни, все частіше на місце монетарних методів мотивації долучають и немонетарні заохочення. Однак при виборі немонетарних методів мотивування треба чітко розумітись, що неможливо створити єдиний мотиваційний підхід до усіх працівників на підприємстві. Ефективним можна вважати такий механізм поєднання монетарних та немонетарних методів мотивування, який би міг охоплювати сфери інтересів та потреб кожного працівника, бо усі люди різняться в своїх потребах [76, 82].

Отже, серед методів мотивації, які можна застосувати під час формування та розвитку організаційної культури, можна виділити наступні (рис. 1.5):

1. Монетарні методи – це грошові виплати та інші матеріальні заохочення на регулярній або нерегулярній основі:

- заробітна плата;
- грошові премії;
- подарунки, бонуси, путівки тощо;
- страхування життя та здоров'я працівників;
- соціальний пакет;
- інші грошові заохочення.

2. Немонетарні методи – заохочення нематеріального характеру:

- відкритість та можливість діалогу з керівництвом;
- можливість для оздоровлення та зайняття спортом;
- можливість навчання та розвитку;
- наявність перспектив кар'єрного зростання;
- комфортні умови праці;
- визнання особистих досягнень та цінності працівників.

Основними завданнями мотивації під час формування та розвитку організаційної культури є :

доведення до кожного члену колективу розуміння сутності та значення мотивації під час здійснення виробничої діяльності;

створення умов для прояву творчості та самореалізації працівників;

навчання та розвиток персоналу;

створення умов для кар'єрного зростання;

формування у персоналу та керівників навичок професійного спілкування;

застосування демократичних підходів менеджменту під час управління персоналом на основі застосування сучасних методів мотивації.



Рис. 1.5. Методи мотивації

Узагальнено на основі [17, 25, 31, 41, 56, 92, 107, 136, 140]

Застосування ефективних методів мотивації дозволяє отримати такі переваги:

формування позитивного психологічного клімату в організації;
зменшення плинності кадрів;
створення тривалих міцних взаємовідносин між членами колективу та з керівництвом;
підвищення лояльності працівників керівництву та організації;
підвищення відповідальності членів колективу під час виконання їхніх функціональних обов'язків.

Наведені переваги дозволять формувати організаційну культуру, а також розвивати її в подальшому.

Для того, щоб визначити найбільш ефективні методи мотивації під час формування та розвитку організаційної культури, доцільно розглянути підходи до мотивації персоналу.

Так, у [89] зазначається що мотивація персоналу – це комплекс заходів для стимулювання та створення умов робітникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно. Мотивація персоналу буває двох видів [89]:

1. Пряма мотивація, яка за свою мету має вплив на певного члена колективу. При чому, в цій мотивації поряд із позитивними стимулами, такими як бонуси, премії, присутні й негативні стимули, такі як штрафи, санкції тощо. Отже, така мотивація стимулює робити певні кроки, або не робити, щоб не отримати певних санкцій. Цей вид мотивації включає до себе матеріальну та нематеріальну сторони.

2. Непряма мотивація, яка не має прямого впливу на певних працівників, однак допомагає створити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та формує задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє відчувати працівникам свою важливість у колективі та для організації, формує відчуття єдності, захоплення від приналежності до певної групи людей. До такої мотивації відноситься можливість навчання та розвитку персоналу, можливість перспектив кар'єрного зростання та інші.

Іншого підходу до методів мотивації дотримуються автори у [87]. Вони виділяють:

примусову (вимушену) мотивацію, яка спирається на використання формальної влади та базується на використанні методів адміністративного впливу та примусу;

підкріплювальну мотивацію (стимулювання), яка базується на використанні різноманітних стимулів до праці;

соціально-психологічну мотивацію, яка базується на потребах працівників у спілкуванні, повазі, визнанні та самореалізації та реалізується через переконання, демонстрацію власного прикладу, вплив через участь, мотивацію роботою, яка передбачає гідну винагороду за працю.

О. Харчишина у [129] розглядає два основні підходи до мотивації персоналу:

1. Традиційний підхід. Згідно з ним орієнтацією мотивації є цілі організації, а засобами мотивації є традиційні матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання праці. Серед основної переваги такого методу є досягнення швидкого результату, однак такий ефект, як правило, є короткотривалим.

2. Організаційно-культурний підхід, у відповідності до якого його орієнтацією мотивації є цінності, узгодження цільових ціннісних критеріїв, соціальна відповідальність організації. В якості засобів можуть використовуватися як специфічні, так і традиційні методи мотивації, наведені на рис. 1.3 цього дослідження. Серед переваг такого підходу можна відзначити такі: довготривалий ефект; досягнення мотивації самою працею; забезпечення якості трудового життя; створення позитивного іміджу керівництва; формування лояльності працівників організації.

Цікавим є також підхід, який розглядають у [28] О. Гешко та О. Зубахіна. Авторки відзначають, що ефективна система мотивація в сучасних організаціях повинна відповідати таким принципам:

свідомість керівництва щодо заходів мотивації, що реалізуються в організації;

необхідність створення умов для досягнення як загального, так і

особистого успіху працівників;

визнання з боку вищого керівництва цінності підлеглих;

відповідність корпоративній стратегії та задання того трудового настрою, який забезпечить досягнення поставленої мети;

гнучкість щодо використання різних методів мотивації та видів стимулювання;

адаптивність та пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;

комплексність, тобто врахування всіх аспектів проблем в процесі мотивації персоналу;

системність, тобто узгодженість, пов'язування та усунення протиріч між різними елементами системи мотивації;

ясність, зрозумілість співробітникам;

ефективність, тобто віддача від витрат на персонал.

Отже, під час формування та розвитку організаційної культури потрібно застосовувати такі аспекти мотивації персоналу:

роз'яснення місії, цілей та системи цінностей організації;

використання індивідуального підходу, що ґрунтується на аналізі повної інформації про співробітника;

система заохочення персоналу, включаючи монетарну та немонетарну мотивацію;

досягнення прозорості корпоративних процесів;

створення довіри у відносинах в колективі;

підтримання ініціатив працівників з боку керівництва;

створення умов для підвищення рівня самореалізації співробітників;

сполучення в рамках єдиної системи інновацій і традицій, де інновації повинні сприяти розвитку бізнесу, а традиції – укріпленню іміджу та унікальності організації;

розширення уявлення співробітників про різні напрями діяльності всередині шляхом ротації між робочими місцями та підрозділами;

підвищення рівня інформованості працівників щодо діяльності

організації;

проведення різноманітних корпоративних заходів.

Якщо організація буде застосовувати перераховані мотиваційні заходи під час формування та розвитку організаційної культури, то результатом буде створення єдиної команди, що і є метою цієї діяльності.

Таким чином, автором зроблено висновок, що сучасним організаціям під час формування та розвитку організаційної культури необхідно застосовувати сукупність традиційних методів та соціально-психологічних методів мотивації.

Проведений теоретичний аналіз показав, що мотиваційна функція є однією з основних функцій організаційної культури сучасних організацій. Також було доведено, що організаційна культура та мотивація мають прямий взаємозв'язок, оскільки застосування методів мотивації персоналу може впливати на організаційну культуру організації. Серед методів мотивації необхідно застосовувати як традиційні засоби мотивації (монетарні та немонетарні), так і специфічні, які безпосередньо мають вплив на формування та розвиток організаційної культури.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження різних точок зору щодо використання поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура», на основі якого було обґрунтовано їх тотожність та вирішено використовувати поняття організаційної культури. Також було розглянуто науково-теоретичні підходи до визначення корпоративної та організаційної культури. Визначено, що з позиції управлінського підходу організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей; з позиції соціально-психологічного підходу, це атмосфера, психологічний клімат

організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом. Було з'ясовано, що жоден з підходів не дає комплексного уявлення про організаційну культуру, тому було обґрунтовано використання сукупності управлінського та соціально-психологічного підходів.

2. Було проведено морфологічний аналіз поняття «організаційна культура» за двома підходами – управлінським та соціально-психологічним, в рамках якого проаналізовано ключові слова та основний зміст, розглянуті дослідниками організаційної культури. Зроблено висновок, про доцільність розроблення власного визначення: «організаційна культура – це 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».

3. Аналіз функцій організаційної культури дозволив визначити основні та додаткові (специфічні) функції. До основних віднесено інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, адаптаційну та охоронну функції; до специфічних – пізнавально-інформаційну, комунікаційну, функцію управління якістю, функцію заміщення, освітню і розвивальну, функцію орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин і пристосування до потреб суспільства. Доведено, що мотиваційна функція є основною та має вплив на організаційну культуру організації.

4. Мотиваційні показники, які мають вплив на організаційну культуру поділяються на традиційні, які в свою чергу складаються з матеріальних та нематеріальних засобів мотивації, та специфічні, які базуються на засобах моральної мотивації. Було запропоновано перегрупувати зазначені методи мотивації у монетарні та немонетарні методи мотивації. Доведено, що роль монетарних методів мотивації сьогодні в Україні є найбільш значущою. Однак, ґрунтуючись на аналізі сутності змістовних та процесних теорій мотивації, а

також враховуючи економічні особливості діяльності вітчизняних організацій – перебування у кризі, яка поглибилась внаслідок пандемії COVID-19, було доведено що поряд із монетарними методами мотивації сьогодні необхідно приділяти увагу немонетарним методам мотивації.

5. Доведено, що організаційна культура та мотивація персоналу в організації мають прямий взаємозв'язок, оскільки застосування ефективної системи мотивації працівників може мати позитивний вплив на формування та розвиток організаційної культури. Зазначено, що під час формування та розвитку організаційної культури необхідно застосовувати традиційні (матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання праці) та специфічні (переконання, демонстрація власного прикладу, вплив через участь, мотивація роботою тощо) методи мотивації. З'ясовано, що реалізація сукупності перерахованих методів мотивації дозволить створити єдину команду в організації, що є однією з основних цілей формування та розвитку організаційної культури.

Основні висновки і пропозиції першого розділу опубліковано у роботах [69, 76, 77, 78, 82, 83].

Список використаних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 59, 61, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 85, 86, 87, 89, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 115, 118, 122, 123, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Сучасні тенденції мотивації працівників закладів охорони здоров'я

Перш ніж зрозуміти особливості мотивації працівників закладів охорони здоров'я, доцільно зрозуміти сучасні тенденції щодо мотивації в цілому по Україні в цьому аспекті.

Сьогодні, в Україні роль грошових показників зберігається, але відповідно до поточної економічної ситуації використання монетарних мотиваторів часом неможливе. Тому необхідно провести аналіз основних тенденцій в економіці України. Перш за все, одним із основних показників економічного становища країни є рівень безробіття (рис. 2.1). Згідно з даними Державної служби статистики [2; 36, с. 3] рівень безробіття (за методологією МОП), у % до економічно активного населення становив у 2015 році 9,1%, у 2016 році становив 9,3%, у 2017 році становив 9,5%, у 2018 році становив 8,8%, у 2019 році становив 8,2%, у 2020 році становив 9,5%, а за 6 місяців 2021 році склав 9,9%.

Побудований графік ілюструє, що в Україні в 2019 році рівень безробіття знизився порівняно з усіма розглянутими періодами, але він все ще високий (8,2%), однак, у 2020 році рівень безробіття зріс майже до рівня 2017 року, а вже за I півріччя 2021 року цей показник зріс до максимальної позначки за досліджуваний період. Таке стрімке зростання рівня безробіття в країні пояснюється поглибленням економічної кризи в країні, в тому числі внаслідок пандемії COVID-19.

Наступним важливим показником економічної ситуації країни є рівень заборгованості із заробітної плати.

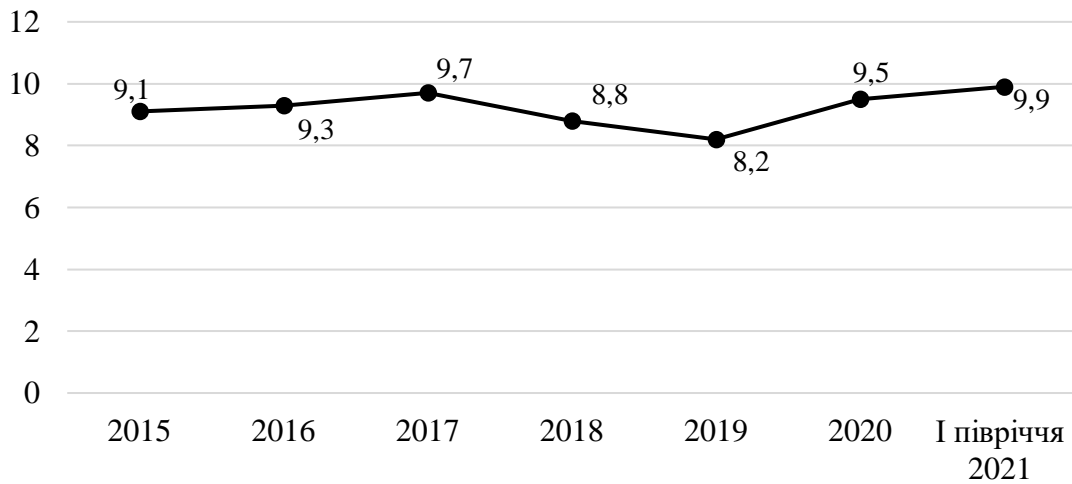


Рис. 2.1. Рівень безробіття (за методологією МОП),
у % до економічно активного населення

Узагальнено автором на основі [2, 36]

На рис. 2.2 показана тенденція заборгованості із заробітної плати в Україні у 2015–2020 роках. Згідно з даними Державної служби статистики [36, с. 2; 42; 116] заборгованість заробітної плати у 2015 році складала 1880,8 млн. грн, у 2016 році – 1791 млн. грн, у 2017 році – 2368,4 млн. грн, у 2018 році – 2645,1 млн. грн, у 2019 році – 3034,4 млн. грн, у 2020 році – 3136,7 млн. грн, а за I півріччя 2021 році вже склала 3592,6 млн. грн. Станом на 1 вересня 2021 року заборгованість заробітної плати вже склала 3928,8 млн. грн. Отже, бачимо вкрай негативну тенденцію, яка ще посилюється негативним впливом пандемії COVID-19.

Наведені цифри дозволяють зробити висновок, що в Україні велика сума заробітної плати не виплачується вчасно. Ці тенденції свідчать про кризову економічну ситуацію в Україні. Крім того, кризовий стан в країні характеризується інфляцією національної валюти; посяганням на цілісність українських земель на Донбасі та в Автономній республіці Крим; підвищенням цін на товари та послуги; низькою конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Відповідно до цього, для основної частини компаній важко використовувати грошові методи для мотивації персоналу. Отже, компаніям

необхідно впроваджувати немонетарні методи мотивації для ефективного формування організаційної культури, доцільність використання яких під час формування та розвитку організаційної культури було доведено у підрозділі 1.3 дисертаційного дослідження.

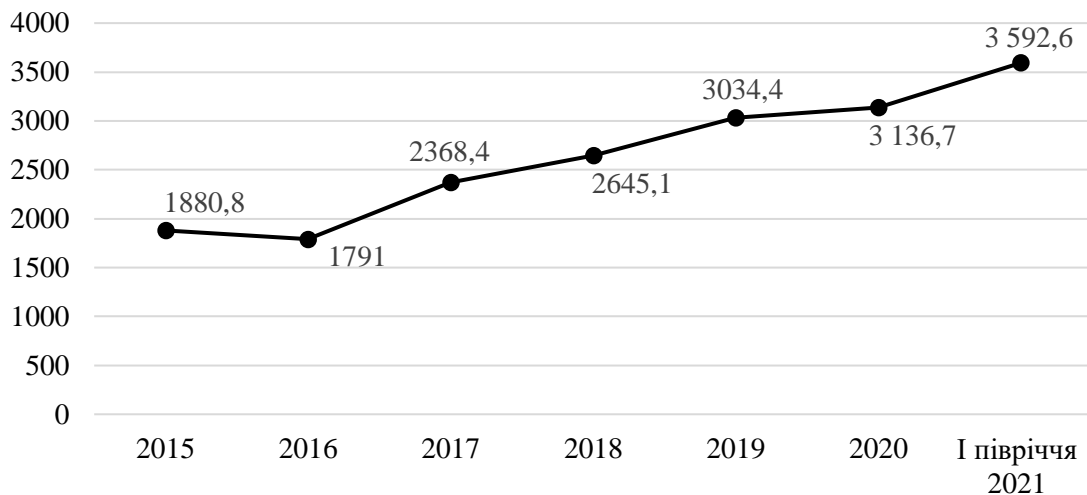


Рис. 2.2. Заборгованість заробітної плати в Україні за 2015 – 2021 роках

Узагальнено автором на основі [36, 116]

Також для оцінки рівня мотивації людей в країні було запропоновано провести аналіз кількості вмотивованих та невмотивованих працівників в цілому в країні. Для цього аналізу було обрано методику, наведену в [161], яка заключається в опитуванні штатних працівників. Відповідно до цієї методики було проведення опитування 2000 штатних працівників у Великій Британії у 2017 – 2018 рр. Опитування показало, що у Великій Британії у 2017 році було 82% вмотивованих співробітників, а у 2018 році кількість вмотивованих працівників скоротилася до 71%. Така ж тенденція спостерігається в Україні в 2019 році (рис. 2.3 та 2.4).

Кількість невмотивованих співробітників більше, ніж у Великобританії. Основною причиною цієї різниці є низький рівень заробітної плати та фінансової стабільності в Україні. У цьому випадку люди в Україні загалом менш мотивовані. Водночас більшість українських працівників розуміють поточну економічну ситуацію в країні і, окрім грошових мотиваторів, хочуть

отримати від своєї роботи щось більше-немонетарні мотиватори. Для розуміння причин мотивації співробітників та причин їх відсутності необхідно дослідити відповіді співробітників щодо важливих чи ні мотиваторів у роботі.

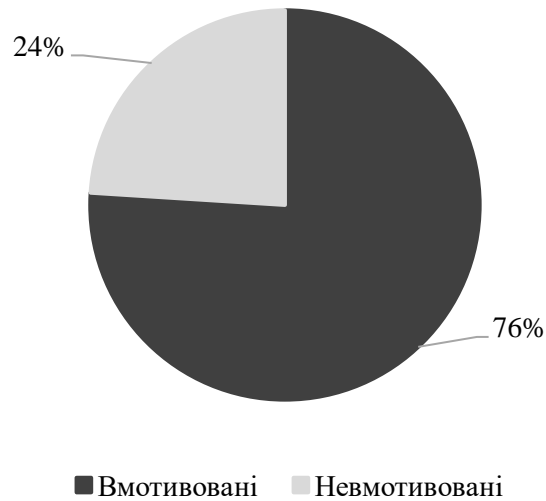


Рис. 2.3. Кількість вмотивованих/невмотивованих працівників в Україні у 2019 році [152]

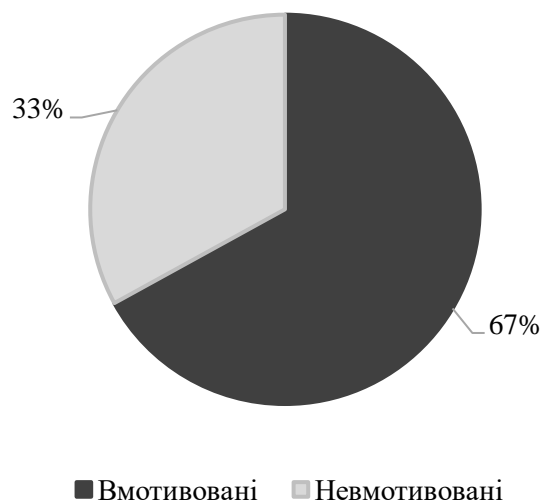


Рис. 2.4. Кількість вмотивованих/невмотивованих працівників в Україні у 2020 році [152]

Для розуміння причин мотивації співробітників та причин їх відсутності за обраною методикою необхідно дослідити відповіді співробітників щодо важливих чи ні мотиваторів у роботі. На основі [161] було створено анкету для дослідження причин вмотивованості та невмотивованості персоналу підприємств. Анкета містила такі запитання:

1. Розкажіть про речі, які мотивують Вас на роботі
2. Які речі не мотивують Вас на роботі?
3. З якими проблемами Ви стикаєтесь, щоб залишатися мотивованими?
4. Які у Вас найважливіші проблеми на робочому місці?

Під час дослідження на ці питання відповіла тисяча співробітників різних компаній України. Відповідь на запитання «Розкажіть про речі, які мотивують Вас на роботі?» представлені відповіді респондентів (рис. 2.5):

- 1) Гарний баланс робота / життя: 21%.
- 2) Наявність викликів, які мотивують один одного: 20 %.
- 3) Мій керівник дуже вдячний мені за роботу: 15%.
- 4) Організаційний клімат мене мотивує: 12%.
- 5) Мій керівник дуже професійний, він мотивує мене: 12%.



Рис. 2.5. ТОП-5 причин вмотивованості

Наведені результати дозволяють зробити висновок, що найважливішими мотиваторами для працівників є: гарний баланс між роботою та життям (21%) та гарні колеги, які мотивують один одного (20%). Це означає, що люди хочуть працювати, аби жити краще, але не живуть заради роботи, відпочивають, проводять час після роботи зі своїми сім'ями тощо. Третє місце у списку найкращих мотиваторів – подяка від керівника (15%). Співробітники хочуть відчувати своє значення для компанії та чути «подяку» від менеджера за хорошу роботу. Це нормальне психологічне бажання всіх людей. Наступними важливими мотиваторами є гарний соціально-психологічний клімат та професіоналізм менеджера (по 12% відповідно).

Це дозволяє зробити висновок про важливість гарного спілкування в організації, низького рівня конфліктів, професійного менеджера, який може показати хороший приклад наслідувати його/її. Це загальні результати опитування про найкращі мотиватори для співробітників. Але існує значна різниця у відповідях респондентів відповідно до їх віку. Результати найважливіших мотиваторів у роботі за віком представлені на рис. 2.6.

Таким чином, для наймолодших людей (18-24 роки) найважливішими мотиваторами є гарні колеги та гарний баланс між роботою та життям. Це очевидно, оскільки для цієї вікової категорії потреба в особистому житті дуже велика. І вони хочуть неформально спілкуватися зі своїми колегами протягом робочого часу та після нього. Менш важливим мотиватором для працівників цієї вікової категорії є рівень організаційного клімату. Це пояснюється тим, що ці люди не розглядають свою роботу як життя. Це просто джерело для життя.

Для працівників у вікових категоріях 25-34 та 35-44 років немає великої різниці між чотирма мотиваторами: гарний баланс між роботою та життям; гарні колеги; високий рівень організаційного клімату; та професіоналізм менеджера. Але для них це не так важлива подяка від шефа, тому що в цьому віці психологічно це не дуже цінне їх значення для компанії. Для цих вікових категорій деякі пріоритети змінюються. Для вікової категорії 25-34 найважливішими є гарні колеги в компанії, що є властивим для молодих людей.

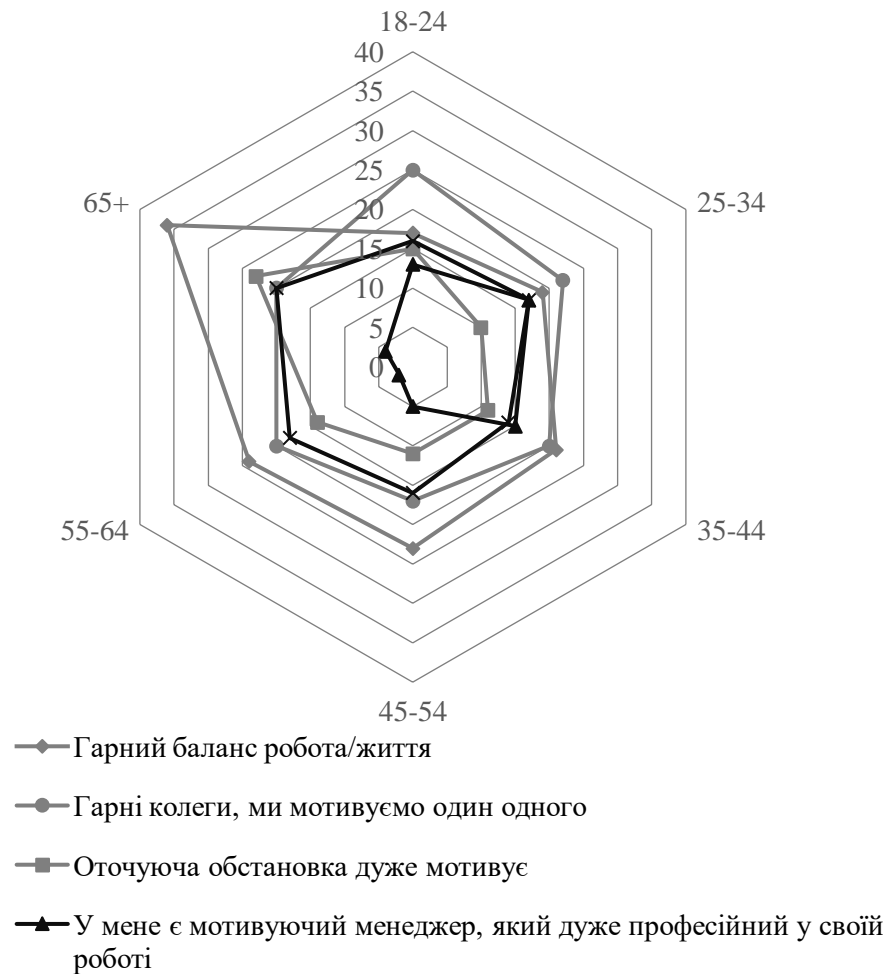


Рис. 2.6. Результати опитування працівників щодо мотивуючих показників за віком

Для вікової категорії 35-44 роки гарне співвідношення між роботою та життям відіграє значну роль, оскільки цей період часто характеризується одруженням, народженням дітей, що спричиняє потребу у часі для сім'ї.

Для працівників вікових категорій 45-54 років найважливішим мотиватором залишається гарний баланс між роботою та життям. Для цих працівників роль подяки від менеджера зростає дуже швидко. І в той же час важливість хорошого соціально-психологічного клімату в організації значно зменшується.

Для найстарших співробітників (старше 65 років) найважливішим мотиватором є гарний баланс між роботою та життям. Оскільки цим людям

потрібно більше часу для відпочинку, сім'ї тощо. Після цього важливим мотиватором є відчуття «дякую» від менеджера. Для цих працівників це означає їх велике значення для компанії. Такими ж мотиваторами для працівників цієї вікової категорії є гарні колеги та професіоналізм менеджера. І менш вагомим мотиватором для них є рівень організаційного клімату.

Отже, даний аналіз дозволяє зробити висновок, що існують вікові відмінності у рейтингу найкращих мотиваторів роботи.

Відповідно до основних демотиваторів (відповіді на запитання «Які речі не мотивують Вас на роботі?») результати є такими:

- 1) Відсутність кар'єрних перспектив: 25%.
- 2) Погані комунікації менеджер / підлеглі: 25%.
- 3) Компанія не надає регулярні винагороди та визнання: 24%.
- 4) Поганий баланс робота / життя: 21%.
- 5) Робота не кидає мені викликів: 18%.

Результати опитування показали (рис. 2.7), що найбільшими демотиваторами є відсутність кар'єрних перспектив та поганий зв'язок між керівником та підлеглими (по 25% відповідно); відсутність регулярних винагород та визнання в компанії (24%); поганий баланс між роботою та життям (21%); та недостатність викликів у роботі (18%).

Отже, доцільно розглянути причини цього рангового списку демотиваторів. В Україні рівень безробіття дуже високий, а темпи розвитку компаній низькі. У цьому випадку дуже часто професійні працівники з хорошим практичним досвідом не можуть зайняти вищих посад у своїй організації та не можуть знайти хороші посади в інших компаніях. Внаслідок цього, вони не задоволені своєю посадою та керівником і не докладають значних зусиль у роботі.

Наступним важливим демотиватором є недостатня винагорода та визнання. Усі люди хочуть отримати винагороду за свої зусилля. І якщо вони не отримують винагороди та визнання один раз, наступного разу вони не докладуть зусиль для кращих результатів. Це відповідає процесній теорії

очікування В. Врума, наведеній у таблиці 1.6 дисертаційного дослідження. Четверте місце займає поганий баланс між роботою та життям. Якщо співробітники працюють понаднормово і не отримують належних винагород за свої зусилля, це не мотивує їх у майбутньому.



Рис. 2.7. ТОП-5 причин невмотивованості

Менш важливою у цьому рейтинговому списку, але з дуже вагомою значущістю (18% респондентів) є відсутність викликів на роботі. Для сучасного вкрай мінливого середовища дуже важливо бути в тренді. У цьому випадку працівники хочуть розвиватися, але повсякденна діяльність не кидає виклик людям і, як наслідок, не мотивує.

Також, що стосується головних демотиваторів, існує значна різниця у відповідях респондентів відповідно до їх віку. Для цього було задано запитання «З якими проблемами Ви стикаєтесь, щоб залишатися вмотивованими?». Результати найважливіших демотиваторів у роботі за віком представлені на рис. 2.8.

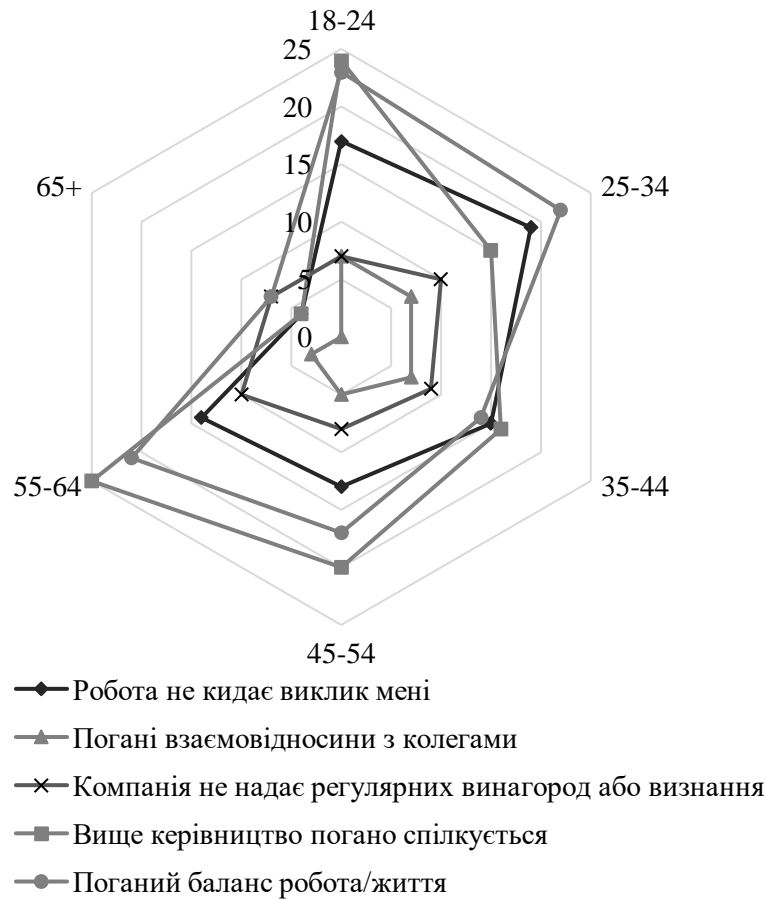


Рис. 2.8. Результати опитування працівників щодо демотивуючих показників за віком

Наведені цифри ілюструють відмінні риси різних вікових категорій. Таким чином, найбільшим демотиватором для вікових категорій 18-25, 35-44, 45-54 та 55-64 є поганий баланс між роботою та життям. Ця тенденція є очікуваною, оскільки гарний баланс між роботою та життям є одним з найважливіших мотиваторів для цих працівників.

Для наймолодших працівників (18-24 та 25-34 років) найважливішим демотиватором є відсутність викликів на роботі. Це пояснюється психологією молоді, її прагненням до досягнень, високим рівнем творчості та вірою в майбутнє.

Для найстарших співробітників (вікова категорія 65+) найважливішими демотиваторами є відсутність кар'єрних перспектив (основна частина

організацій не дає їм можливості покращити свою кар'єрну позицію відповідно до віку) та нерегулярні винагороди та визнання (люди у цій віковій категорії мають багато додаткових витрат на збереження свого здоров'я). Для всіх вікових категорій найменш важливим демотиватором є погане спілкування між керівником та підлеглими.

Також було проведено дослідження проблем, з якими стикаються працівники, щоб залишатися вмотивованими на роботі. На запитання: «Які у Вас найважливіші проблеми на робочому місці?» респонденти відповіли наступним чином (рис. 2.9).

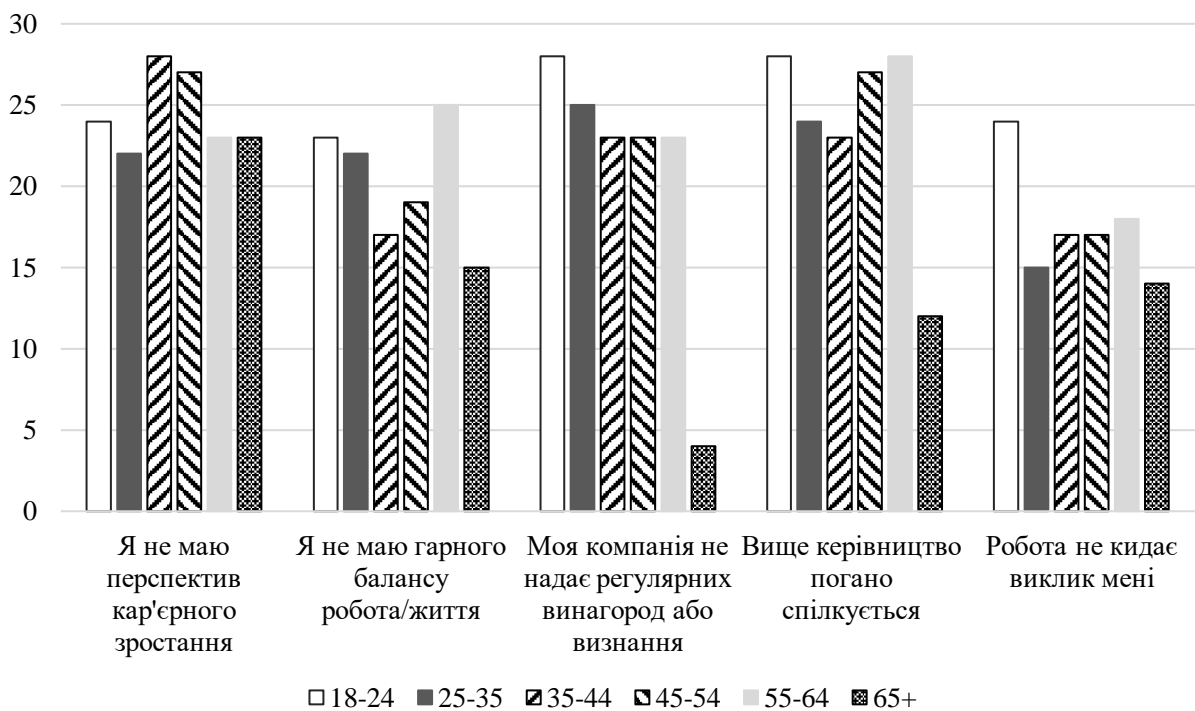


Рис. 2.9. Найважливіші проблеми на робочому місці віковими групами працівників

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Рівні сили. Кожна вікова група засвідчила, що їхні колеги роблять їх вмотивованими.
2. Просте «дякую». Наявність менеджера, який каже «дякую», має значний вплив на те, як працівники відчують себе.

3. Гарні комунікації. Всі респонденти засвідчили, що менеджерам за будь-яких обставин не можна забувати про спілкування з підлеглими.

4. Визнання. Респонденти засвідчили, що багато хто з менеджерів забувають про існування підлеглих, коли мова йде про нагороди та визнання, а визнання ролі відіграє важливу роль у підтримці високого рівня мотивації.

Для визначення факторів, що впливають на рівень організаційної культури в організації було запропоновано відповісти на запитання «Які найважливіші показники формують ефективну організаційну культуру?» Відповіді таких респондентів (рис. 2.10):

- 1) Фінансове забезпечення – 29%.
- 2) Здоров'я та добробут – 27%.
- 3) Безпека роботи – 26%.
- 4) Види і мотивація – 25%.
- 5) Кар'єрна перспектива – 24%.

Наведені результати характеризуються тим, що основна частина респондентів вважає, що для формування ефективної організаційної культури, по-перше, працівники повинні мати фінансову стабільність (29% респондентів). Наступним показником у формуванні ефективної організаційної культури є здоров'я та добробут працівників (28% респондентів). На третьому місці – безпечна робота (26% респондентів). Четверте місце у списку – складність у роботі та високий рівень мотивації (25% респондентів). Найнижчий рейтинг мають перспективи кар'єрного росту (24% респондентів). Таким чином, головними передумовами формування ефективної організаційної культури є те, що сучасні співробітники хочуть працювати, мати можливості для майбутнього та зберігати свої особисті підхід, цілі та спосіб життя.

Таким чином, аналіз дозволив виділити основні мотиваційні показники, які можуть вплинути на організаційну культуру підприємства.

Проведений у першій частині дисертаційного дослідження теоретичний аналіз показав, що існують дві основні групи мотиваційних показників, які можуть вплинути на ефективність організаційної культури в організації.

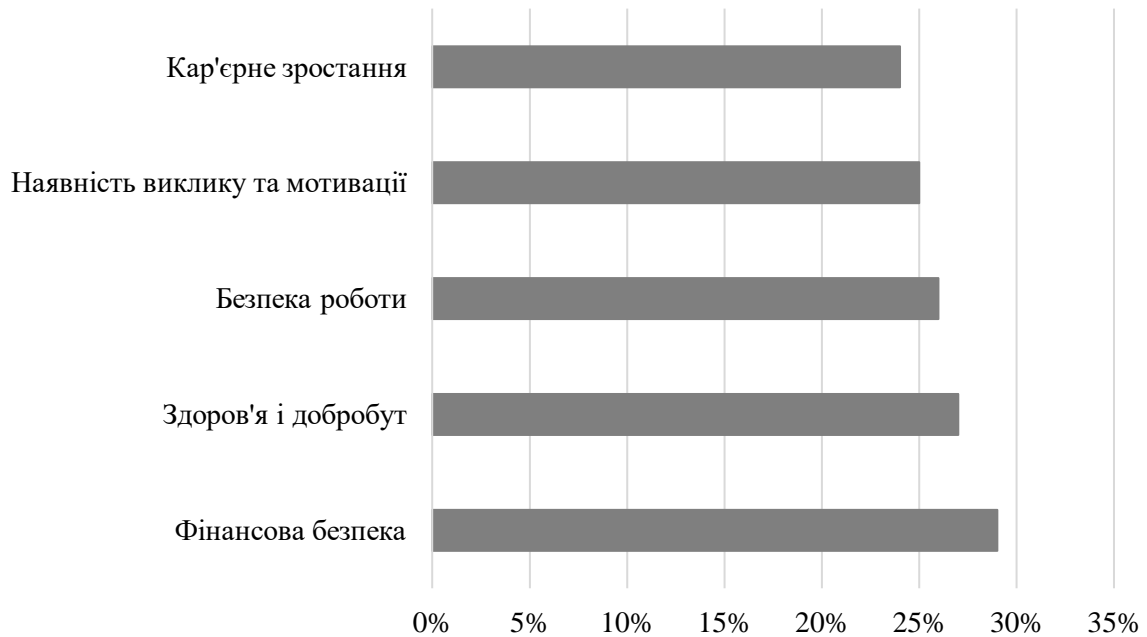


Рис. 2.10. ТОП-5 найбільш значущих показників формування ефективної організаційної культури

На підставі аналізу основних економічних тенденцій в Україні можна зробити висновок, що в Україні найефективнішими показниками все ще є грошові показники. Але відповідно до кризової економічної ситуації, не всі компанії можуть їх реалізувати. У цьому випадку підвищується роль немонетарних показників.

Під час дослідження найважливіших мотиваторів та демотиваторів українських співробітників було визначено:

1. Кожна вікова група розповіла про важливість балансу між роботою та життям.
2. Кожна вікова група зосередила увагу на тому, що їхні колеги підвищують їхню мотивацію.
3. Наявність менеджера, який каже «дякую», має значний вплив на почуття співробітників.
4. Усі респонденти звернули увагу на важливість побудови довірчого спілкування між керівником та підлеглими.

5. Усі респонденти засвідчили важливість винагороди та визнання для підвищення та підтримки високого рівня мотивації в компанії.

Таким чином, для формування ефективної організаційної культури необхідно мотивувати персонал такими способами (крім грошових методів):

- 1) надання завдань – викликів працівникам на роботі;
- 2) надання їм можливості мислити по-іншому;
- 3) забезпечення можливості кар'єрного зростання;
- 4) побудова ефективних комунікацій між керівником та підлеглими.

Якщо організації здійснюватимуть заходи щодо мотивації працівників перерахованими способами, рівень організаційної культури значно зросте.

Оскільки суб'єктом дослідження є формування та розвиток організаційної культури закладів охорони здоров'я, необхідно провести аналіз рівня організаційної культури та особливостей мотивації в них.

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 з у закладах охорони здоров'я» (зі змінами) [102] 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/заклади системи соціального захисту населення.

У всіх закладах працює велика кількість різного персоналу. Всі вони потрібні мати мотивацію до своєї праці. Особливо це стосується персоналу, що працюють 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.

Ні для кого не є таємницею, що для медичних працівників питання заробітної плати є дуже нагальним, оскільки рівень заробітної плати у сфері охорони здоров'я є дуже низьким.

Так, як видно з рис. 2.11, 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.

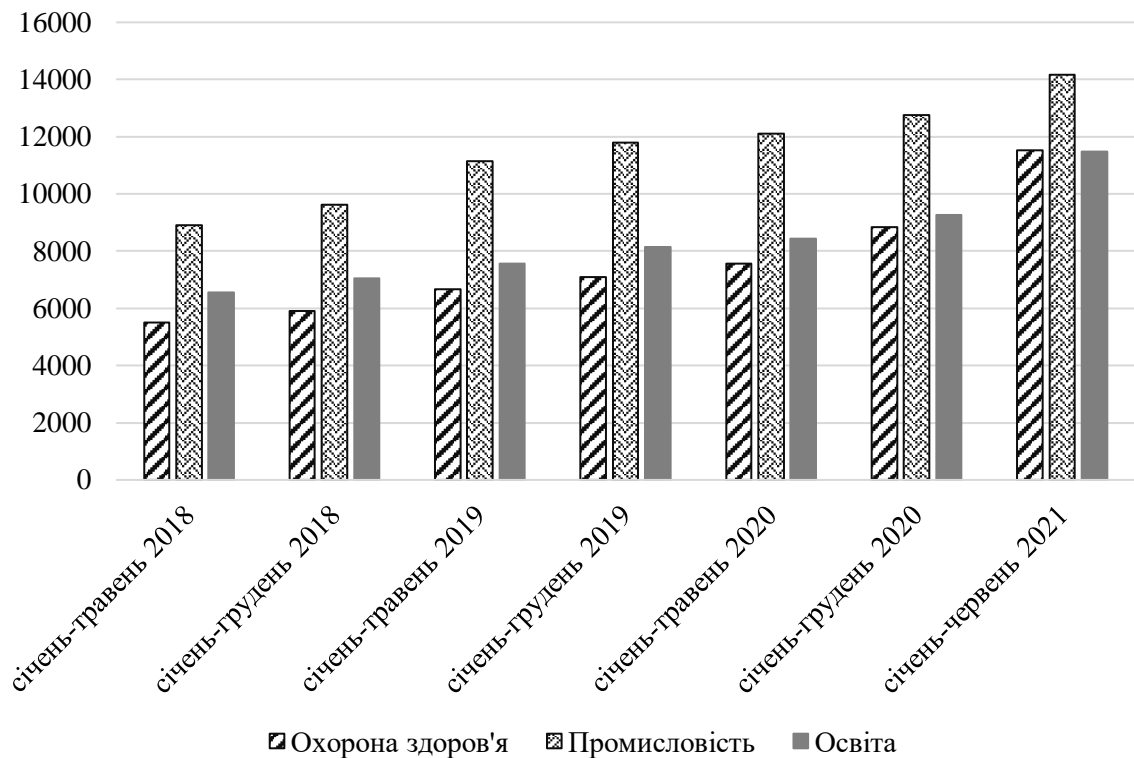


Рис. 2.11. Середня заробітна плата за деякими видами економічної діяльності України, 2018 – 2021 рр.

Узагальнено на основі [42, 116]

Таке зростання підвищення заробітної плати лікарів та іншого медичного персоналу пов'язано з пандемією COVID-19 та виплатою так званих «ковідних» платежів. Однак, ситуація із заробітною платою в сфері охорони здоров'я непростя.

Як ми бачимо, за даними Державної служби статистики України, середній розмір заробітної плати в сфері охорони здоров'я становить 11 тисяч гривень. Та навіть попри невисоку зарплату, заборгованість [116] у галузі з виплати

заробітної плати станом на 1 серпня сягнула 108 млн грн, що порівняно з сумою заборгованості на 1 січня поточного року становить 390%. Тобто лише за 2021 рік спостерігається зростання заборгованості в чотири рази.

За інформацією профспілки працівників охорони здоров'я України, яка нещодавно здійснила моніторинг стану виплати заробітної плати в медичних закладах, розмір заборгованості перед медичними працівниками перевалив за 300 млн грн. У одних закладах лікарі досі не отримали літні відпускні, в других – із медиків зняли всі можливі надбавки, в третіх – оптимізували штат медперсоналу та ліжко-місця.

Але й попри такі проблеми з виплатою заробітної плати та в цілому низьку, в порівнянні з іншими сферами діяльності, заробітну плату медичні працівники продовжують працювати, самовіддано та, не жаліючи себе, рятувати хворих. Особливо це стає зрозуміло сьогодні, в умовах пандемії COVID-19, коли через цю хворобу станом на кінець жовтня 2021 року загинуло щонайменше 877 медичних працівників [90].

Тому виникає питання, чому вони досі працюють та рятують життя громадян України. На це питання не має чіткої відповіді, але можна припустити, що через відданість своїй праці.

Отже, потребує детального дослідження, причини такої відданості праці медичних працівників, а це виявляється можливим через аналіз причин їхньої мотивації, частіше немонетарного характеру, та її впливу на рівень організаційної культури в закладах охорони здоров'я, які дозволять сьогодні називати медичних працівників з великої літери. Саме цим аспектам буде присвячено подальше дисертаційне дослідження.

2.2. Обґрунтування послідовності етапів формування та розвитку організаційної культури

Методичне забезпечення формування та розвитку організаційної культури передбачає оцінку організаційної культури та вмотивованості працівників підприємства. В цілому, дане питання є достатньо дослідженим як вітчизняними, так і закордонними вченими. Систематизація наявного досвіду у розробці даного питання надають можливість авторові дійти висновку, що для кількісної оцінки рівня організаційної культури підприємства та рівня вмотивованості персоналу доцільно провести діагностику організаційної культури та мотивації, та провести кількісну оцінку організаційної культури та вмотивованості персоналу.

Систематизація проєкцій оцінки організаційної культури із визначенням мотиваційної складової, та кінцевим результатом дослідження може бути представлена у вигляді методичного забезпечення формування та розвитку організаційної культури, що представлено на рис. 2.12. Проведення подальшого дослідження автор пропонує на основі запропонованої схеми. Згідно з наведеною схемою послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури являє собою сукупність методів діагностики організаційної культури та мотивації, а також методів і підходів з оцінки рівня організаційної культури закладів охорони здоров'я і оцінки рівня вмотивованості.

Діагностика організаційної культури і мотивації проводиться за низкою показників. Діагностику організаційної культури і мотивації можливо проводити за допомогою методики соціологічного дослідження та для обробки отриманих результатів використовувати економіко-статистичні методи.

Методика соціологічного дослідження – це сукупність наукових методів збору, обробки і аналізу реальної дійсності за допомогою інформації, що дозволяє реалізувати цілі та завдання [84]. Для збору інформації щодо стану організаційної культури та мотивації доцільно використовувати анкетування,

яке передбачає опитування персоналу підприємства за допомогою найбільш оптимального набору тверджень, що характеризують організаційну культуру та мотивацію. Перевагою анкетування є можливість отримання значного обсягу інформації в порівняно короткий час і досить об'єктивно.



Рис. 2.12. Послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури

Розроблено автором

Для діагностики мотивації персоналу бажано використовувати методи соціологічного дослідження (для аналізу факторів, що впливають на мотивацію персоналу) та економіко-статистичні методи (для аналізу загальноекономічних

тенденцій та закономірностей мотивації персоналу).

Для обґрунтування методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу доцільно використати метод аналізу ієрархій Т. Сааті [113]. Метод аналізу ієрархії (МАІ) є систематичною процедурою для ієрархічного уявлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми. Метод полягає у декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшій обробці суджень особи, що приймає рішення.

У результаті може бути відносна ступінь взаємодії елементів в ієрархії. МАІ включає процедури синтезу багатьох суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

Так, необхідно здійснити вибір одного з методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу. Серед методів, які зазвичай використовують для такої оцінки [7, 11, 57, 64, 95, 119] можна виокремити:

метод побудови профіля («поля») організації;

метод розрахунку параметрів;

метод експертного оцінювання.

Всі перераховані методи є свої переваги та недоліки у застосуванні. Тому необхідно визначити критерії, за якими доцільно обирати метод оцінки. Критеріями, яким повинен відповідати обраний метод підбору:

багатоаспектність, оскільки метод оцінка повинна враховувати аспекти, пов'язані як з організаційною культурою, так і з мотивацією людей;

об'єктивність, що дасть змогу в подальшому використовувати отримані дані для прийняття рішень;

широта охоплення – метод повинен дозволити отримати якомога більше даних для аналізу;

доступність менеджменту – метод не повинен бути дуже складним та потребувати спеціальних глибинних знань;

можливість порівняння, що дасть змогу порівнювати отримані дані за періодами та різними організаціями;

повнота даних – метод повинен дозволити потримати повну картину

діяльності організації в аспектах, що розглядаються;

кількісна оцінка, що дозволить кількісно оцінити та визначити рівень організаційної культури та вмотивованості працівників;

анонімність, що дозволить отримати найбільш об'єктивні та повні дані в незалежності від стилю лідерства керівництва організації;

економія часу, що дозволить отримати дані в найкоротші терміни та не потребуватиме багато часу на підготовку.

Метод аналізу ієрархій для вибору методу оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу здійснено за допомогою програми «Imperator 3.1.43.0», що є спеціалізованою програмою для побудови ієрархій.

Першим етапом в застосуванні методу аналізу ієрархій є структурування проблеми у вигляді ієрархії. Ієрархія будується з вершини цілей – з точки зору управління, через проміжний рівень (критерії, від яких залежать наступні рівні) до найнижчого рівня – перелік альтернатив (рис. 2.13).

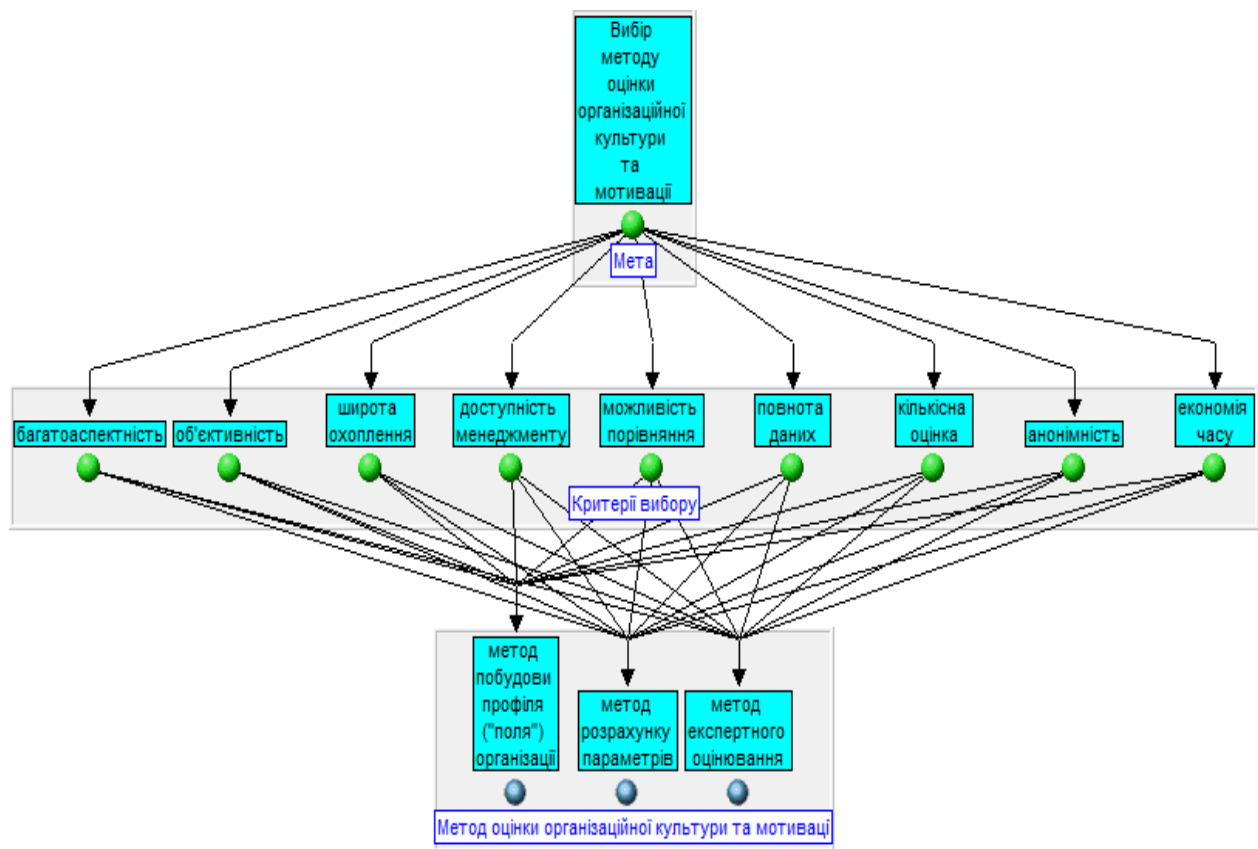


Рис. 2.13. Ієрархія «Метод оцінки організаційної культури та мотивації», побудована у програмі «Imperator 3.1.43.0»

Розроблено автором

Елементи нижнього рівня ієрархії повинні бути порівняні по відношенню до елементів наступного рівня.

Другим етапом методу аналізу ієрархій є визначення пріоритетності за рівнем «Критерії вибору». Попарне порівняння вузлів ієрархічної моделі за їх пріоритетністю при виборі методу організаційної культури та вмотивованості персоналу здійснюється з використанням шкали відносної важливості, представленої в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Шкала відносної важливості критеріїв

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох видів діяльності в ціль
3	Помірна перевага одного над іншим	Досвід і судження дають легку перевагу одному виду діяльності над іншим
5	Істотна або сильна перевага	Досвід і судження дають сильну перевагу одному виду діяльності над іншим
7	Значна перевага	Одному виду діяльності дається настільки сильна перевага, що воно стає практично значним
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного виду діяльності над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовується в компромісному випадку
Зворотні величини наведених чисел	Якщо при порівнянні одного виду діяльності з іншим отримано одне з вищевказаних чисел, то при порівнянні другого виду діяльності з першим отримують зворотну величину	

Правила побудови матриці попарних порівнянь наступні. По діагоналі ставляться одиниці. Порівнюється відносна важливість елементів рядків з елементами стовпчиків. Якщо елемент рядка має вищу пріоритетність по відношенню до елемента стовпця, то в матрицю заноситься ціле число від 1 до 9, в іншому випадку – зворотне число (дріб).

Результати побудови матриці попарних порівнянь та визначення

пріоритетності критерії вибору методу оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу представлені в Додатку А дисертаційного дослідження.

На основі побудованих матриць оцінок визначено, що пріоритетними критеріями при виборі методу оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу виступають можливість порівняння, сумарний пріоритет яких становить 0,303 (рис. 2.14). За ними слідують інші критерії в порядку спадання їх важливості: кількісна оцінка (0,212), широта охоплення (0,126), повнота даних (0,121), багатоаспектність (0,092), об'єктивність (0,043), анонімність (0,041), доступність менеджменту (0,033) та економія часу (0,029).

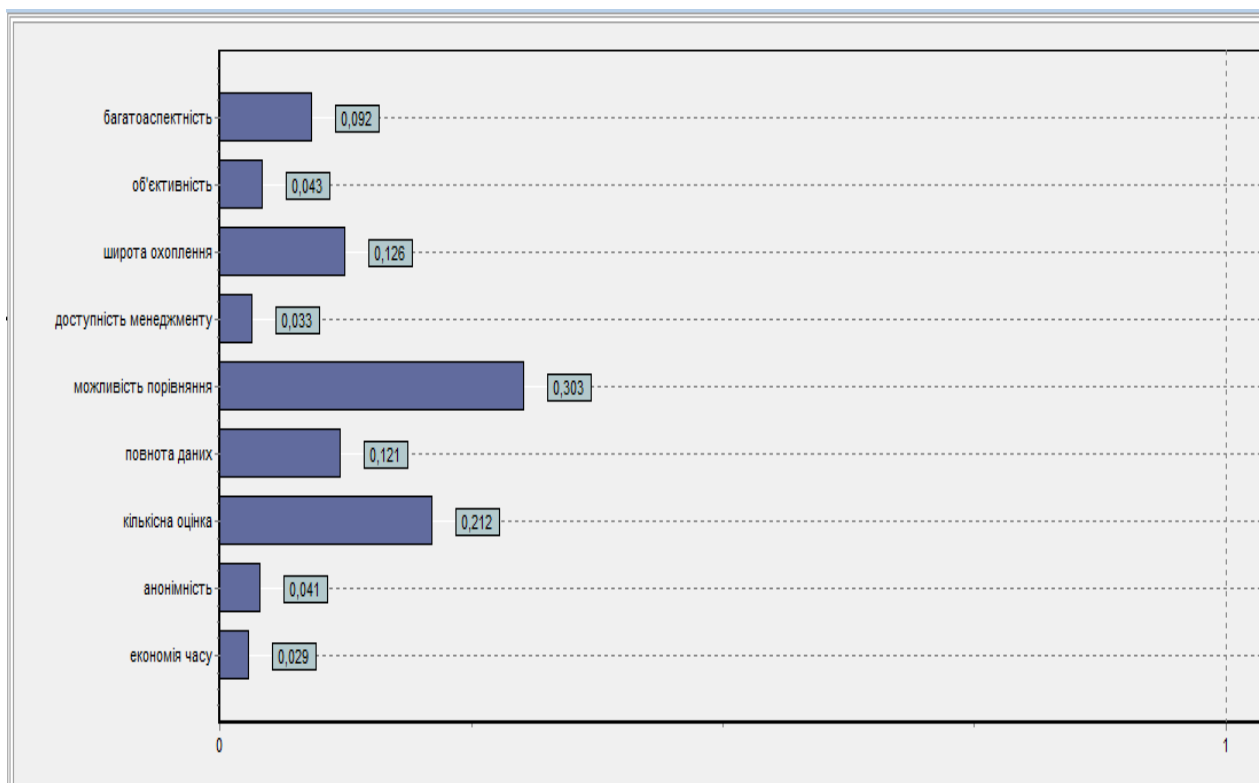


Рис. 2.14. Сумарний пріоритет критеріїв вибору методу оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу, побудований у програмі «Imperator 3.1.43.0»

Третім етапом є визначення пріоритетності методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу за кожним критерієм та глобального

пріоритету моделі ієрархії, оцінка узгодженості експертних суджень (Додаток А).

Із розглянутих методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу метод експертного оцінювання забезпечує найбільшу відповідність за критеріями:

- широта охоплення (пріоритет 0,71);
- багатоаспектність (пріоритет 0,62);
- повнота даних (пріоритет 0,62);
- анонімність (0,75).

Найбільша відповідність за критеріями об'єктивність (пріоритет 0,57), доступність менеджменту (пріоритет 0,46), можливість порівняння (пріоритет 0,50) та кількісну оцінку (пріоритет 0,61) та економію часу (пріоритет 0,65) відноситься до методу розрахунку параметрів.

Домінантну роль при оцінці організаційної культури та вмотивованості персоналу відіграють широта охоплення, багатоаспектність, повнота даних, анонімність і можливість кількісної оцінки. Кількісна оцінка при методі експертного оцінювання має пріоритет 0,212, що є досить значущим. Тому найбільш пріоритетним методом для оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу є метод експертного оцінювання (рис. 2.15).

Отже, найбільш прийнятним методом оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу є метод експертного оцінювання (значення глобального пріоритету 0,465). Пріоритетність інших методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу становить 0,427 для методу розрахунку параметрів, 0,108 – для методу побудови профіля («поля») організації.

Про узгодженість експертних оцінок та достовірність результатів моделювання свідчить індекс відносної узгодженості, значення якого за кожним вузлом не перевищує критичного рівня (табл. 2.2).

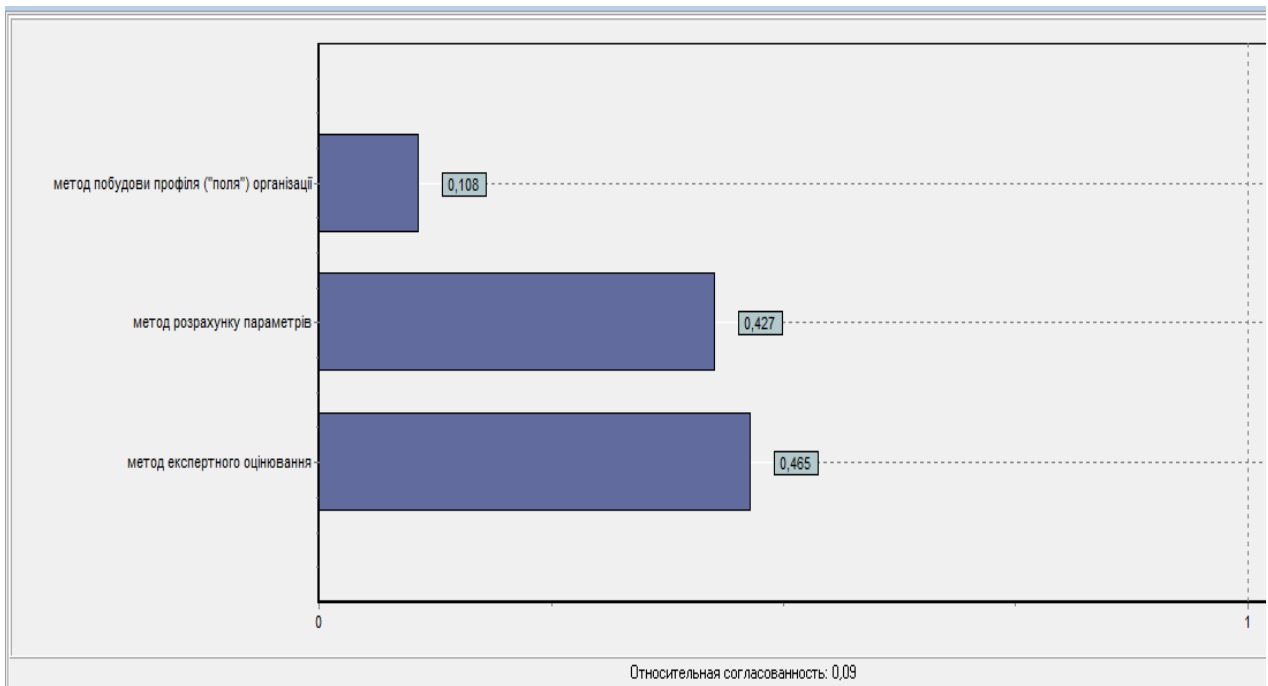


Рис. 2.15. Глобальний пріоритет вибору методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу, побудований у програмі «Imperator 3.1.43.0»

Таблиця 2.2

Значення індексів відносної узгодженості елементів моделі вибору методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу

Критерій	Значення індексів відносної узгодженості
багатоаспектність	0,10
об'єктивність	0,05
широта охоплення	0,08
доступність менеджменту	0,06
можливість порівняння	0,04
повнота даних	0,06
кількісна оцінка	0,04
анонімність	0,01
економія часу	0,03

Загальний індекс відносної узгодженості критерії вибору методів оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу становить 0,10, який відповідає критично допустимому рівню узгодженості – 0,10, тобто дані, отримані за допомогою методу аналіз ієрархій є достовірними і можуть бути використані для вибору методу оцінки організаційної культури та

вмотивованості персоналу. Таким чином, можна зазначити, що найбільш ефективним методом оцінки організаційної культури та вмотивованості персоналу є метод експертного оцінювання у, оскільки акцентує увагу в основному на широті охоплення, повноті даних, багатоаспектності, кількісній оцінці, анонімності отримання даних.

Критерієм відбору показників для характеристики складових елементів організаційної культури підприємства була широта охоплення, кількісна оцінка, повнота даних й можливість порівняння. Таким чином, показники важко оцінити формалізованими методами, тому для їх розрахунку використовують методики експертних оцінок. Ця методика багато й змістовно описана в роботах [22, 46, 84]. Склад опитуваних експертних груп визначався особливостями досліджуваних явищ – організаційної культури та мотивації. Оскільки організаційна культура підприємства, як і мотивація, повинна мати узгодженість на різних структурних ланках управління та на рівні рядових співробітників й охоплювати всі функціональні сфери діяльності досліджуваної організації, то до опитування доцільно залучити велику кількість працівників досліджуваних підприємств.

Використання експертних оцінок передбачає виявлення конкордації – погодженості думок експертів за наданими відповідями експертів.

Надійність отриманих результатів визначається на основі оцінки узгодженості думок експертів за допомогою розрахунку коефіцієнту конкордації Кендалла (W):

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times (m^3 - m)}, \quad (2.1)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного фактору від середнього значення;

n – кількість експертів;

m – кількість факторів.

Коефіцієнт конкордації може приймати значення від 0 до 1. Якщо W=1,

то думки експертів співпадають, якщо $W=0$, то думки неузгоджені [108].

У нашому дослідженні доцільно проводити оцінку узгодженості думок експертів окремо відносно показників організаційної культури підприємства та вмотивованості персоналу.

В рамках реалізації запропонованого методичного забезпечення формування та розвитку організаційної культури для дисертаційного дослідження було обрано три заклади охорони здоров'я Харківського регіону:

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.

Для діагностики організаційної культури та мотивації досліджуваних закладів охорони здоров'я було розроблено анкету, що наведена в Додатку В.

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 формування і розвитку організаційної культури таких закладів.

Виходячи з цього, для визначення стану організаційної культури та особливостей мотивації різних категорій персоналу в сфері охорони здоров'я, було проведено опитування персоналу досліджуваних закладів охорони здоров'я. Опитування є одним із найбільш ефективних методів збирання об'єктивної інформації, однак 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 організаційної культури в закладі, які

включали 37 тверджень щодо параметрів організаційної культури, а також питання самооцінки рівня організаційної культури.

3. Питання для визначення рівня мотивації персоналу в закладі, які включали запитання стосовно задоволеності роботою в цілому, задоволеності заробітної платою, відчуття вмотивованості працівників.

4. Питання для визначення основних мотиваторів (матеріальних та нематеріальних) для працівників.

5. Питання для визначення основних демотиваторів для працівників.

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

1. Стоматологічний центр Харківського національного медичного університету – 80 чоловік.

2. Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» Харківського національного медичного університету – 140 чоловік.

3. Науково-дослідний інститут (НДІ) гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету – 120 чоловік.

Представимо загальну характеристику респондентів, що узагальнена на основі відповідей на загальні питання.

Серед опитаних працівників найбільшу кількість складають лікарі (29 працівників або 36% опитаних у Стоматологічному центрі Харківського національного медичного університету; 45 працівників або 32% опитаних у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» Харківського національного медичного університету; 21 працівник або 18% опитаних у Науково-дослідному інституті гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету), середній медичний персонал (26 працівників або 33% опитаних у першому закладі; 39 працівників або 28% опитаних у другому закладі; 28 працівник або 23% опитаних у третьому закладі) та господарський персонал (8 працівників або 10% опитаних у першому закладі; 28 працівників або 20% опитаних у другому

закладі; 26 працівник або 22% опитаних у третьому закладі) персонал досліджених закладів охорони здоров'я (рис. 2.16).

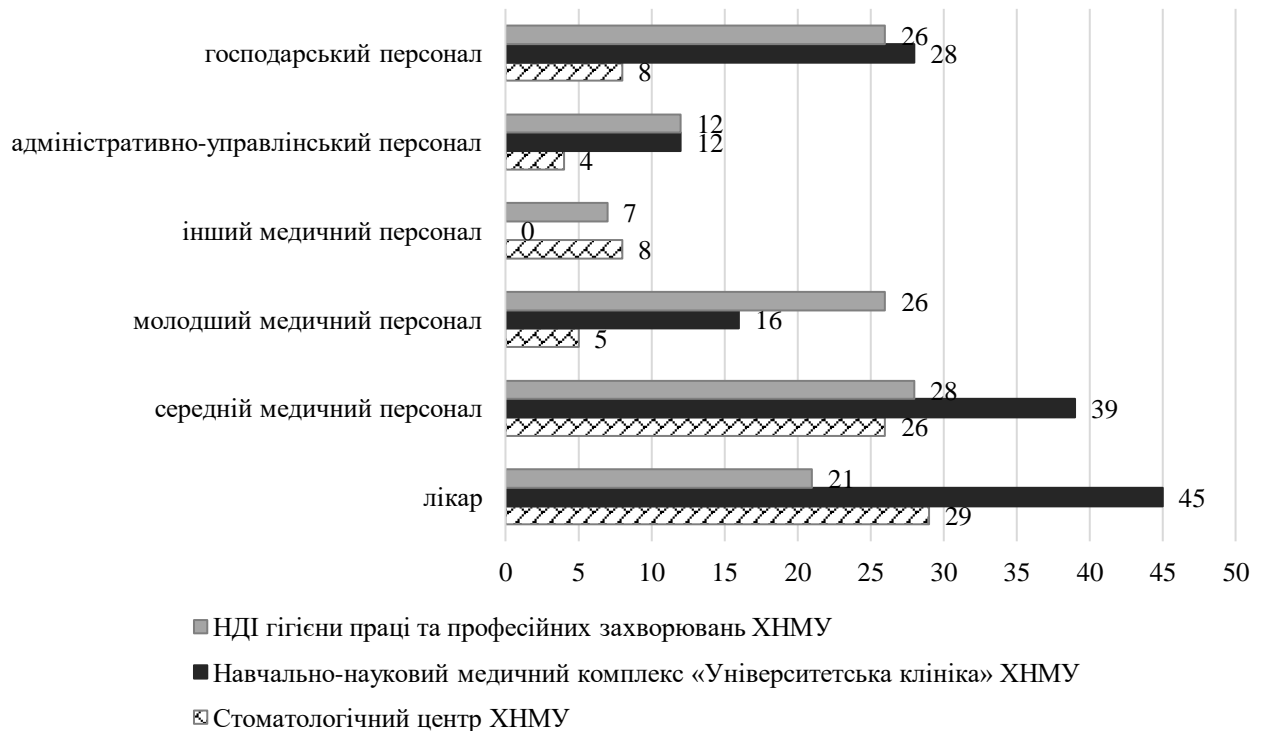


Рис. 2.16. Склад персоналу досліджених закладів охорони здоров'я в м. Харків

Наведені дані свідчать про те, що в досліджуваних закладах охорони здоров'я у складі персоналу переважну кількість складає медичний персонал (85% у Стоматологічному центрі Харківського національного медичного університету, 71% у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» Харківського національного медичного університету, 68% у Науково-дослідному інституті гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету). Однак, питома вага господарського персоналу також є достатньо високою.

Серед опитаних працівників у Стоматологічному центрі ХНМУ і Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ переважну кількість (49% та 55% відповідно) займають працівники з вищою категорією, в той час як у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ 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 досліджено вікову структуру персоналу досліджених закладів охорони здоров'я (рис. 2.17).

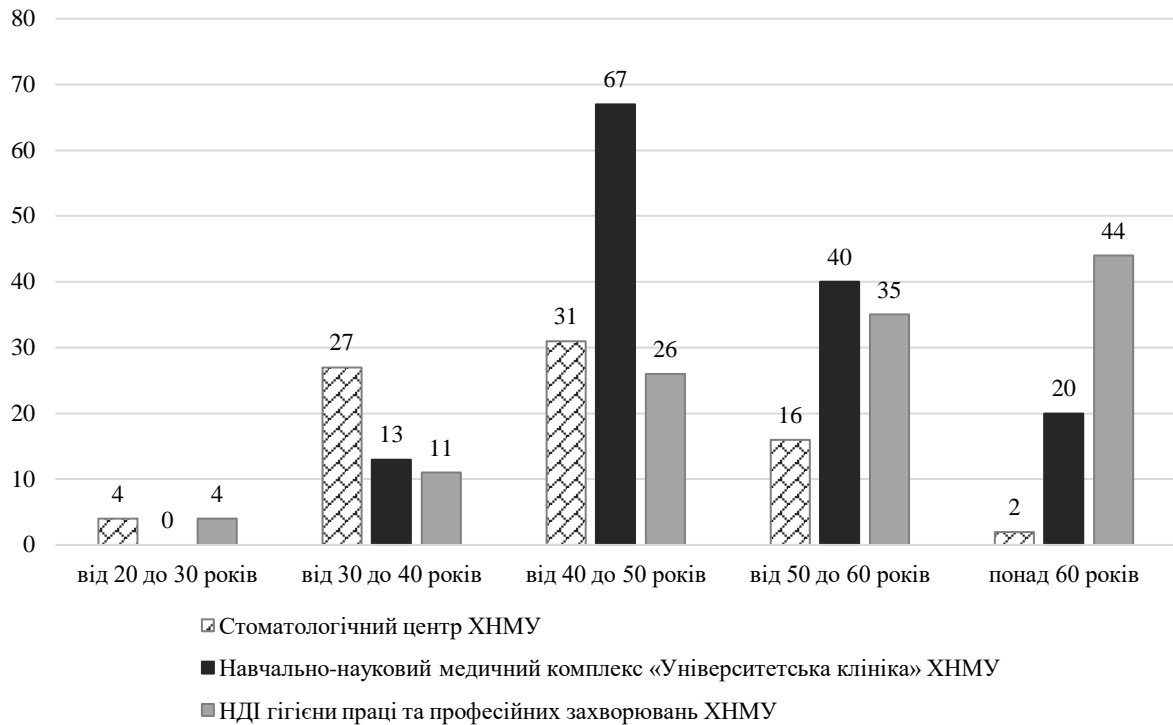


Рис. 2.17. Вікова структура персоналу досліджених закладів охорони здоров'я в м. Харків

Аналіз наведених даних свідчить про те, що переважна кількість персоналу досліджених закладів має вік старше 40 років: 61% працівників у Стоматологічному центрі ХНМУ, 91% працівників у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ та 88% працівників у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ. 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, що обґрунтовано в підрозділі 2.1 дисертаційного дослідження.

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 більше 15 років (у Стоматологічному центрі ХНМУ – 76% опитаних, у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ – 94% опитаних, у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ – 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 може позитивно впливати на організаційну культуру закладу.

Якщо говорити про організаційну культуру досліджуваних закладів охорони здоров'я, то, окрім досвіду роботи, важливо враховувати кількість років роботи працівника у досліджуваному закладі охорони здоров'я. Адже це впливає на сприйняття, розуміння та підтримку/не підтримку організаційної культури певного закладу. Структура працівників за терміном їх роботи у досліджуваних закладах охорони здоров'я наведена на рис. 2.18

Аналіз наведених даних свідчить про те, що переважна кількість персоналу досліджених закладів працює в певному досліджуваному закладі більше 10 років.

Так, у Стоматологічному центрі ХНМУ 92,5% працівників працюють більше 10 років, а найбільша частка працівників, що працюють від 15 до 20 років, складає 36,25%. 98,58% працівників Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ працюють в закладі понад 10 років, при цьому 52,86% з них працюють в цьому закладі більше 20 років. У НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ більше 10 років працює 61,67% персоналу, 33,33% з яких працюють в закладі більше 20 років.

Така структура персоналу свідчить про обізнаність, розуміння та прийняття організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я, а також й те, що така культура формувалась за участі більшої частки працівників, що на сьогоднішній день працюють в закладах.

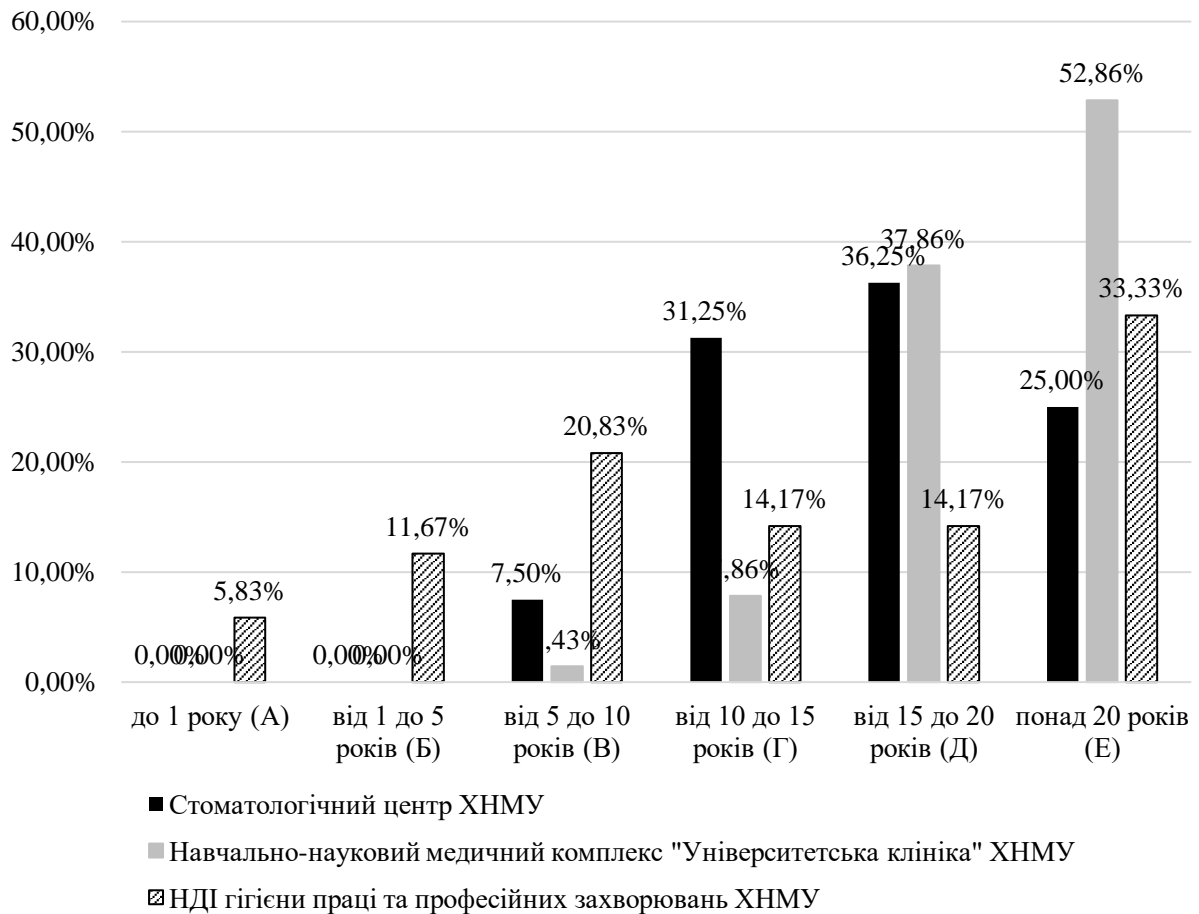


Рис. 2.18 Роки роботи працівників у досліджуваних закладах охорони здоров'я

В рамках самооцінки рівня організаційної культури працівниками досліджуваних закладів охорони здоров'я було отримано наступні результати (рис. 2.19):

1. Стоматологічний центр ХНМУ має низький рівень організаційної культури (так вважають 95% респондентів).

2. Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ має середній рівень організаційної культури (так вважають 85,71% респондентів, проте 10% респондентів відзначають високий рівень організаційної культури).

3. НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ за думкою респондентів має середній рівень організаційної культури (50,83% респондентів) чи високий рівень (40% респондентів).

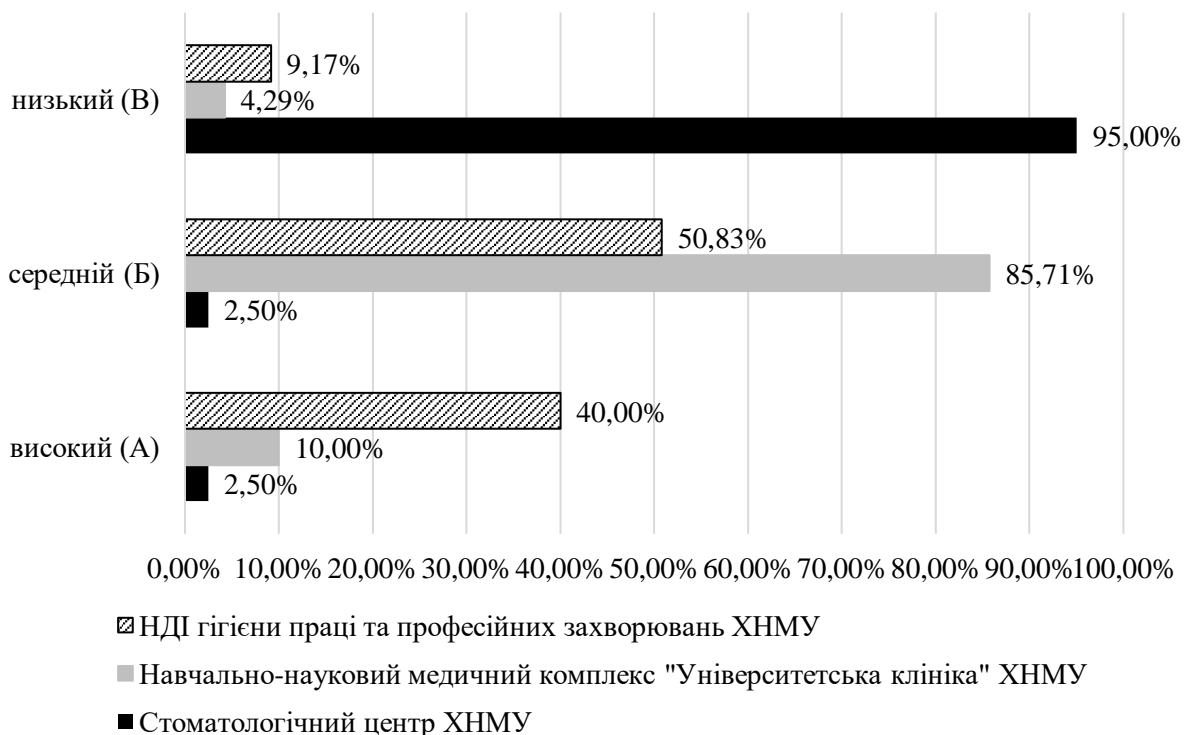


Рис. 2.19. Визначення рівня організаційної культури працівниками досліджуваних закладів охорони здоров'я

Однією з можливих причин низької оцінки рівня організаційної культури у Стоматологічному центрі ХНМУ може бути те, що формуванню організаційної культури та підтриманню гарного психологічного клімату в колективі приділяється мало уваги.

Проте, отримані результати оцінок доцільно буде порівняти із результатами оцінок, що будуть отримані в результаті науково обґрунтованої автором методики оцінки рівня організаційної культури в наступному розділі.

Задоволеність організаційною культурою та мотивацією також може бути оцінена зацікавленістю персоналу в продовженні роботи у певному закладі охорони здоров'я.

Оцінка зацікавленості у подальшому просуванні всередині організації та професійному зростанні наведена на рис. 2.20.

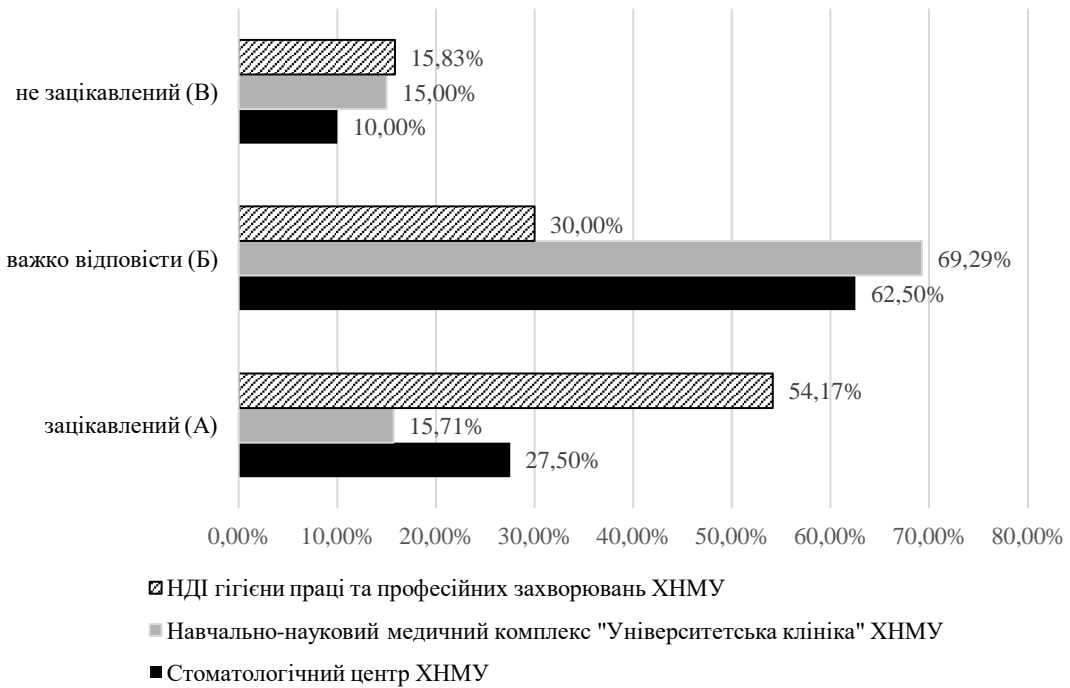


Рис. 2.20. Зацікавленість працівників досліджуваних підприємств у професійному зростанні

Отримані результати мають такий вигляд:

– зацікавлені лише 27,5% працівників Стоматологічного центру ХНМУ, 15,71% працівників Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ, проте 54,17% працівників НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ;

– не визначились з відповіддю 62,5% працівників Стоматологічного центру ХНМУ, 69,29% працівників Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ, проте 30% працівників НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ;

– не зацікавлені в просуванні всередині закладу 10% працівників Стоматологічного центру ХНМУ, 15% працівників Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ, проте 15,83% працівників НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ.

Таким чином, висока зацікавленість в просуванні всередині організації

може свідчити про високий рівень організаційної культури та мотивації персоналу, а низька зацікавленість свідчить відповідно про незадоволеність персоналу організаційною культурою та мотивацією в своєму закладі охорони здоров'я. Також низька зацікавленість в професійному розвитку може бути викликана напруженістю роботи персоналу закладів охорони здоров'я, викликаною на даний час пандемією COVID-19.

Отримані дані анкетування за запитаннями щодо оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості персоналу досліджуваних закладів охорони здоров'я будуть використані в підрозділі 2.3 дисертаційного дослідження для оцінки рівнів організаційної культури та вмотивованості із використанням попередньо обґрунтованих методичних підходів.

2.3. Методичне підходи щодо оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників

Організаційна культура розглядається сьогодні як один з головних чинників ефективного функціонування і розвитку будь-якої організації, адже саме організаційна культура є стійкою конкурентною компетентністю, що дозволяє ефективно функціонувати, розвиватись і конкурувати у сучасних умовах. Але для того, щоб сформувати і розвивати стійку організаційну культуру, необхідно діагностувати поточний стан організаційної культури.

На сьогоднішній день питання визначення, класифікації організаційної культури всебічно представлені в науковій літературі в працях [7, 11, 57, 64, 95, 119, 131, 144]. Методологічні підходи щодо оцінки організаційної культури представлені в роботах К. Баннікової, О. Білецької, І. Кубаревої, І. Ладанова, А. Овчаренко, К. Терещенко, О. Харчишиної та інших [7, 11, 64, 66, 95, 119, 131]. Методологічні підходи щодо оцінки мотивації працівників наведені в роботах С. Вечері, І. Грінько, К. Гуцола, Г. Ковбас, А. Климчук, О. Кушнерик,

О. Крутицької, Г. Медведєвої, О. Тужилкіної та інших [24, 30, 33, 52, 53, 63, 65, 75, 120].

Завданням даного розділу дослідження є теоретичне узагальнення та систематизація методів оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників, а також обґрунтування методичних підходів до оцінки організаційної культури і вмотивованості працівників.

Слід зазначити, що методики оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників повинні відповідати визначеним в п. 2.2 критеріям. Найвагомішими критеріями за проведеним аналізом ієрархій для оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників є можливість порівняння результатів, кількісна оцінка, широта охоплення і повнота даних.

Аналіз наукових публікацій [7, 11, 64, 95, 119, 145] дозволив визначити різноманіття підходів і методів щодо оцінки організаційної культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри організаційної культури та методи представлення результатів.

Як зазначає К. Баннікова [7], метою оцінки організаційної культури є систематична інтерпретація існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до оцінки організаційної культури. Так, О. Білецька [11] розглядає етнографічний, експериментальний, клінічний (холістичний), метафоричний (мовний) і кількісний підходи. К. Баннікова [7] і К. Терещенко [119] з позиції соціології та психології визначають два основні підходи до діагностики й оцінки організаційної культури – ідеографічний (якісний) і формалізований (кількісний). К. Комарова [57] описує три групи методів оцінки організаційної культури: холістичні, метафоричні та кількісні.

Дослідження характеристики вищезазначених підходів дозволило дійти висновку, що методи оцінки організаційної культури можуть бути узагальнені у дві групи – якісні (неформалізовані) та кількісні (формалізовані). При цьому

етнографічний, експериментальний, холістичний, метафоричний підходи реалізуються за допомогою якісних методів оцінки [80].

Кількісні методи оцінки організаційної культури характеризується використанням різних стандартизованих опитувальних методик [7]. До таких формалізованих методів належать соціологічні дослідження за допомогою анкетування та інтерв'ю, методики, що включають різні параметри й критерії оцінювання.

До якісних методів оцінки організаційної культури в роботі [11] віднесені: глибинне та клінічне інтерв'ю, спостереження, які передбачають вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві, вивчення управління в практичному розрізі, традиційний аналіз документальної бази.

Як зазначає К. Терещенко в [119], всі методики вивчення організаційної культури спрямовані на визначення: типу організаційної культури, параметрів організаційної культури чи рівня організаційної культури.

Аналіз наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених дозволив виявити різноманіття методів оцінки організаційної культури та згрупувати їх за двома підходами – неформалізованим і формалізованим. Результати систематизації підходів і методів оцінки організаційної культури наведена в табл. 2.3. У кожному з визначених підходів зберігається свій пізнавальний потенціал, що враховує достатню кількість факторів впливу.

Але для виявлення загальних характеристик і станів організаційної культури різних організацій, компаній вважаємо за доцільне використання формалізованого підходу і кількісних методів оцінки, що відповідає визначеним вище критеріям.

Серед широко відомих і використовуваних кількісних методів оцінки організаційної культури, які дозволяють всебічно оцінити організаційну культуру, є модель Д. Денісона, що, як зазначено в [131], орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури, а також виявлення впливу організаційної культури на економічну ефективність

організації [64]; методика К. Камерона і Р. Куїнна, що на думку [64] є єдиною методикою, яка визначає загальний профіль культури організації; методика Р. Кука і Дж. Лафферті, яка дозволяє визначити реєстр організаційної культури на основі дванадцяти параметрів [57]; методика Г. Захарчин, яка передбачає кількісну і якісну оцінку організаційної культури [119].

Таблиця 2.3

Підходи і методи оцінки організаційної культури [80]

Підхід	Група методів	Метод оцінки
Неформалізований	Якісні методи	Глибинне інтерв'ю
		Спостереження
		Монографічне дослідження
		Вивчення практики управління, що склалася в організації
		Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації
		Методика «клінічного дослідження» Е. Шейна
		Традиційний аналіз документів організації
Формалізований	Кількісні методи	Соціологічні дослідження (анкетування; тести; рольові ігри, тренінги; соціометрія)
		Методика дослідження організаційної культури на основі крос-культурного аналізу Г. Хофстеде
		Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Хенді
		Кваліметрична методика дослідження організаційної культури Г. Хаєта
		Модель DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Д. Денісона
		Методика діагностики корпоративної культури Т. Діла і А. Кенеді
		Методика Ван де Поста і де Конінг
		Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна
		Модель виміру відмінностей ділових культур Ф. Тромпенаарса
		Методика OSC (Organizational Culture Survey) С. Гласер і С. Заманоу
		Вимір організаційної культури через культурні орієнтації Ф. Клакхона і Ф. Штротбека
		Методика культурних орієнтацій Н. Адлер
		Методика OCP (Organizational Culture Profile) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла
		Методика OCI (Organizational culture inventory) Р. Кука і Дж. Лафферті
		Методика «Культурне поле» Т. Соломанідіної
		Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій Г. Захарчина
Методика індикативної оцінки корпоративної культури А. Воронкової		
Методика оцінки рівня організаційної культури І. Ладанова		

Узагальнено автором на основі [7, 11, 57, 64, 95, 119]

Сьогодні очевиднішим стає те, що організаційна культура багатогранно впливає на діяльність організації. Культурні аспекти все частіше розглядаються як важливий засіб, за допомогою якого компанії можуть забезпечити собі стабільність і процвітання й залишатися конкурентоспроможними навіть у період кризи [7].

Різні методичні підходи до діагностики й оцінки організаційної культури створили основу для її вивчення в конкретній організації. Дослідження теоретичної та методологічної бази дозволило дійти висновку, що оцінка організаційної культури на емпіричному рівні не має єдиних універсальних методичних моделей. Тому менеджмент організації повинен обирати методіку вимірювання організаційної культури виходячи з цілей та завдань такої оцінки, а також стратегії організаційного розвитку.

Так, А. Овчаренко [96] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання.

В роботі [7] визначено мету оцінки організаційної культури, що полягає в систематичній інтерпретації існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

Найбільш популярними в практиці сучасних підприємств є методи оцінки організаційної культури Е. Шейна, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Денісона, Т. Діла і А. Кенеді, Г. Захарчиної, І. Ладанова, Т. Соломанідіної.

Зазначені методіки являють собою різноманітні підходи і методи щодо оцінки організаційної культури, які переважно передбачають визначення типу організаційної культури чи її параметрів, проте методи визначення рівня організаційної культури є недостатньо дослідженим. Тому сьогодні існує об'єктивна необхідність щодо обґрунтування методичного підходу до оцінки

рівня організаційної культури з метою її подальшого розвитку.

Теоретичний аналіз наукових доробків [7, 11, 95, 119, 131] дозволив визначити різноманіття підходів та методів оцінки організаційної культури, в основу яких покладені різні способи діагностики, параметри й параметри організаційної культури та методи представлення результатів.

У науковій літературі виділяють наступні точки зору щодо виділення підходів до оцінки організаційної культури:

1) етнографічний, експериментальний, клінічний (холістичний), метафоричний (мовний) і кількісний підходи (О. Білецька [11]).

2) ідеографічний (якісний) і формалізований (кількісний) (К. Баннікова, К. Терещенко [7, 119]).

3) холістичні, метафоричні (мовні) та кількісні методи (О. Харчишина, К. Камерон і Р. Куїнн, Т. Соломанідіна, М. Овчаренко, І. Кубарева [64, 95, 127, 131]).

Зазначені класифікації підходів до оцінки організаційної культури так чи інакше передбачають якісний або кількісний вимір організаційної культури. Якісні й кількісні методи оцінки організаційної культури мають переваги та недоліки. Серед основних недоліків якісних методів оцінки належать наступні: атрибути, визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому, і по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства. А основними перевагами кількісних методів є широта сфери дослідження, можливість порівняння результатів оцінки організаційної культури різних організацій [95, 119].

О. Харчишина [127] зазначає, що, враховуючи всі переваги й недоліки різних методів оцінки організаційної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велике число організацій і дати формалізований опис притаманних їм організаційних культур.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених дозволив автору виявити

різноманіття методів оцінки організаційної культури та в роботі [80] систематизувати їх за двома підходами – неформалізованим (якісні методи) і формалізованим (кількісні методи).

Враховуючи різноманіття підходів, відповідність критерію «кількісна оцінка» та зазначені вище переваги кількісних методів, автор вважає доцільним для оцінки організаційної культури використовувати формалізований підхід (кількісні методи).

Автором в роботі [80] узагальнені наступні кількісні методи оцінки організаційної культури: методика дослідження організаційної культури на основі крос-культурного аналізу Г. Хофстеде; методика дослідження типів організаційної культури Ч. Хенді; кваліметрична методика дослідження організаційної культури Г. Хаєта; модель DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Д. Денісона; методика діагностики корпоративної культури Т. Діла і А. Кенеді; методика Ван де Поста і де Конінг; методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна; модель виміру відмінностей ділових культур Ф. Тромпенаарса; методика OSC (Organizational Culture Survey) С. Гласер і С. Заманоу; вимір організаційної культури через культурні орієнтації Ф. Клакхона і Ф. Штротбека; методика культурних орієнтацій Н. Адлер; методика OCP (Organizational Culture Profile) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла; методика OCI (Organizational culture inventory) Р. Кука і Дж. Лафферті; методика «Культурне поле» Т. Соломанідіної; методика оцінки організаційної культури на основі її функцій Г. Захарчина; методика індикативної оцінки корпоративної культури А. Воронкової; методика оцінки рівня організаційної культури І. Ладанова.

К. Терещенко в [119] запропонував типологію методів діагностики й оцінки організаційної культури, що спрямовані на визначення:

типу організаційної культури (методики К. Камерона і Р. Куїнна, Ч. Хенді, Р. Кука і Дж. Лафферті);

параметрів організаційної культури (методики Г. Хофстеде, Ван де Поста і де Конінга, Д. Денісона, С. Гласер і С. Заманоу, О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла);

рівня організаційної культури (методика І. Ладанова).

В методиках О'Рейлі, Чатман і Кондуелл, Р. Кука та Дж. Лафферті, С. Гласера і С. Заманоу, Т. Соломанідіної, І. Ладанова аналізуються лише внутрішні фактори організаційної культури підприємства. Проте, методики дослідження організаційної культури Д. Денісона, Г. Хофстеде, Камерона й Куїнна, Ван де Посту та Конінга дозволяють проаналізувати організаційну культуру з урахуванням особливостей її внутрішнього і зовнішнього середовища [80].

Проведений аналіз кількісних методів оцінки організаційної культури дозволив дійти висновку, що переважна більшість підходів не дає можливості оцінити саме рівень організаційної культури, за яким можна порівнювати різні організації та проводити більш формалізований аналіз. А одним із найвагоміших критеріїв щодо вибору методу оцінки є можливість порівняння. Тому, автор пропонує використовувати для оцінки організаційної культури методику оцінки рівня організаційної культури І. Ладанова, яка дозволяє визначити загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації [66].

О. Харчишина в роботі [127] зазначає, що в методиці І. Ладанова вплив організаційної культури на функціонування підприємства оцінюється за допомогою таких показників як: направленість культури (її відповідність цілям організації); ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників організації; сила організаційної культури, тобто ступінь прийняття членами організації цінностей і принципів організаційної культури. Таким чином, зазначений підхід передбачає оцінку рівня організаційної культури на основі аналізу й оцінки її внутрішніх складових.

Але, як зазначає І. Химич [132] з посиланням на Г. Монастирського, організаційна культура виконує дві основні групи функцій:

– ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, заміщення,

розвитку, мотиваційна, орієнтуюча функції, функції управління якістю, формування іміджу підприємства);

– ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, пристосування економічної організації до потреб суспільства).

І. Кубарєва, Н. Чмихало, Л. Карпенко [64] також виділяють внутрішні і зовнішні прояви серед складових організаційної культури.

Таким чином, для всебічного аналізу й оцінки організаційної культури доцільно проводити всебічну оцінку, що враховує внутрішні і зовнішні фактори організаційної культури. Найпопулярнішою з прикладної точки зору є методика Д. Денісона DOCS.

Підхід Д. Денісона до оцінки організаційної культури передбачає [7] розподіл організаційних параметрів за внутрішнім і зовнішнім фокусами. Ця модель оцінки організаційної культури включає чотири основні характеристики культури такі, як: пристосовуваність (адаптивність), місія, послідовність (узгодженість), залученість. Залученість і узгодженість характеризують внутрішні процеси в організації, а здатність до адаптації і місія – зовнішні процеси.

Аналізуючи підхід, запропонований І. Ладановим, слід відмітити, що визначення описаних вище показників є цілком можливим і може дати достатньо корисної інформації для прийняття управлінських рішень, але, враховуючи складну природу організаційної культури, цих показників недостатньо, тому варто додати показники оцінки зовнішнього середовища, які можуть бути запозичені з моделі Д. Денісона [80]. Саме такий підхід забезпечить відповідність критеріям широти охоплення, повноти даних, кількісної оцінки та можливості порівняння результатів.

Все вищезазначене дає змогу розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури (рис. 2.21), в основу якого покладені методи І. Ладанова й Д. Денісона.



Рис. 2.21. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Розроблено автором [79]

Так, до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити наступні групи: комунікації (К) – якість внутрішніх соціальних комунікацій; управління (У) – стан управлінської культури; мотивація і мораль (М) –

домінуюча мотивація і мораль; робота (Р) – ставлення працівника до роботи і робочого місця; адаптивність (А) – стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання; стратегія і місія (С) – бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання.

Таким чином, запропонований метод оцінки організаційної культури можна назвати КУМРАС, як аббревіатура перших літер груп параметрів оцінки організаційної культури [79].

Запропонований методичний підхід можна представити як сукупність трьох етапів.

На першому етапі проводиться узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за вищезазначеними групами за пропонованою методикою КУМРАС.

За кожною групою параметрів сформовані твердження щодо оцінки організаційної культури, при цьому за основу автор [79] пропонує використовувати відповідні параметри з методики І. Ладанова (для груп робота, управління, комунікація, мотивація і мораль) й Д. Денісона (для груп адаптивність й стратегія і місія).

На другому етапі проводиться дослідження організаційної культури, що складається з наступних стадій: розробка анкети, заповнення анкет працівниками, збір та обробка одержаних даних. При заповненні анкети працівники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою (від 10 балів – якщо респондент повністю згоден з твердженням, до 0 балів – якщо респондент повністю не згоден з твердженням). Процедура обробки анкет полягає в аналізі заповнених анкет і в перевірці рівня надійності отриманих результатів.

Третій етап передбачає аналіз й оцінку отриманих результатів, де розраховується показник рівня організаційної культури, а також розрахунок середніх величин за кожною групою параметрів. Отримані результати далі інтерпретуються, визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан в колективі (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький) [79].

Розглянемо детальніше даний етап. Після систематизації вихідної інформації, що надано керівництвом закладу та працівниками методом анкетування по кожному твердженню (фактору) організаційної культури проводиться обчислення середнього значення показника (\bar{x}_i) за формулою:

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} (i = 1, \dots, m), \quad (2.2)$$

де n – кількість значень по даному твердженню (фактору) організаційної культури.

При цьому, загальна кількість зібраних даних за певним твердженням організаційної культури складає:

$$n = \sum_{i=1}^m n_i, \quad (2.3)$$

Наступним етапом реалізації запропонованої методики є визначення середнього значення за кожною групою параметрів оцінки організаційної культури (\bar{X}_i), що розраховується за формулою:

$$\bar{X}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}, \quad (2.4)$$

На основі середніх значень за кожною групою параметрів визначається стан в колективі, як це визначено в методиці І. Ладанова [66]:

9 – 10 – чудовий стан;

6 – 8 – мажорний стан;

4 – 5 – помітна зневіра;

1 – 3 – занепадницький стан.

Паралельно з вищеописаним етапом відбувається розрахунок показника рівня організаційної культури. Рівень організаційної культури визначається на

основі експертних оцінок, як це визначено в методиці І. Ладанова [66], за загальною сумою отриманих балів. За методикою КУМРАС рівень організаційної культури визначається, як середнє значення індивідуальних рівнів організаційної культури (за кожним експертом).

За результатами розрахунку показника рівня організаційної культури визначається інтерпретація рівня організаційної культури за шкалою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала оцінки рівня організаційної культури за методикою КУМРАС

Характеристика рівня ОК	Оцінки за методикою І. Ладанова	%	Максимальна оцінка за методикою І. Ладанова	Максимальна оцінка за методикою КУМРАС	Нижня границя рівня за методикою КУМРАС	Оцінки за методикою КУМРАС
дуже високий	261 – 290	90	290	370	333	333 – 370
високий	175 – 260	60			222	222 – 332
середній	115 – 174	40			148	148 – 221
має тенденцію до деградації	нижче 115				0	нижче 148

В основу шкали інтерпретації рівня організаційної культури за методикою КУМРАС покладено шкалу, запропоновану І. Ладановим, граничні значення якої перераховані з урахуванням кількості доданих тверджень (за групами параметрів оцінки організаційної культури: адаптивність (А) та стратегія і місія (С)). Так, адаптивність і стратегія і місія оцінюються за восьми твердженнями, що відповідно додає 80 балів (при 10-бальній оцінці кожного твердження) до максимального значення рівня організаційної культури, яке становитиме 370 балів. Отримані значення показника рівня організаційної культури свідчать про такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, такий, що має тенденцію до деградації.

Таким чином, автором представлено і висвітлено в роботі [79] власний підхід щодо оцінки організаційної культури підприємства із визначенням її рівня на основі кількісної оцінки внутрішніх і зовнішніх параметрів організаційної культури. Запропонований методичний підхід до оцінки

організаційної культури КУМРАС дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами наведеного підходу є те, що він має прикладний характер, високий ступінь формалізації, достатньо простий у використанні, враховує внутрішні й зовнішні аспекти організаційної культури.

Поряд із застосуванням запропоновано методичного підходу до оцінки рівня організаційної культури необхідно з'ясувати, яким чином краще за все оцінювати рівень мотивації працівників під час формування та розвитку організаційної культури.

Існують різноманітні підходи до оцінки рівня мотивації працівників організацій. Багато дослідників зосереджують увагу під час оцінки мотивації працівників на розрахунок кількісних показників, які показують ефективність діяльності працівників. Так, І. Грінько [30] пропонує оцінювати рівень мотивації працівників через розрахунок сукупного економічного показника ефективності методів мотивації праці, який базується на розрахунку економічних трудових показників; показників руху персоналу; показників освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу; показників соціально-економічної та інноваційної активності працівників; показників організації та умов праці.

Іншим кількісним підходом до оцінки мотивації працівників є методика, запропонована О. Кушнерик [65]. Оцінку мотивації запропоновано визначати за допомогою факторно-критеріальної моделі, яка передбачає розрахунок показників щодо оцінки мотиваційного потенціалу організації; оцінки виробничої активності працівників; оцінки соціальної активності працівників; оцінки творчої активності працівників.

С. Вечера [24] запропонував оцінювати мотивацію персоналу організації через розрахунок показника рівня результативності мотиваційного механізму, який включає розрахунок коефіцієнту досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та коефіцієнту досягнення цілей розвитку підприємства.

Автори у [39] для оцінки мотивації запропонували використовувати моделі особистісно-орієнтованого рівня професійної мотивації та оцінки

комунікаційного взаємодії на основі побудови факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінки мотивації, яка передбачає розрахунок значимість критеріїв за такими факторами: рівень успіху в організації; рівень відносин із співробітниками; рівень організації праці; рівень компетентності в спілкуванні; рівень інформативної забезпеченості в організації.

О. Тужилкіна у своєму дослідженні [120] запропонує використовувати метод визначення мотиваційного балансу, який ґрунтується на розрахунку мотиваційного потенційного балу на основі таких характеристик: різноманітність, закінченість, значимість, автономність, зворотній зв'язок або відчуття від виконуваної роботи. Також, вона акцентує увагу, що оцінювати мотивацію потрібно з позиції індивідуальної мотивації працівника на основі оцінювання індивідуальних здібностей та талантів працівника; його цінностей; статі та віку; правил і норм поведінки. Для визначення рівня групової мотивації О. Тужилкіна [120] пропонує досліджувати особливості організаційної культури та місця працівника в ієрархії колективу.

Отже, перераховані методика є методами кількісної оцінки мотивації персоналу та базуються на розрахунку показників ефективності трудової діяльності, однак також включають намагання щодо оцінки якісних показників.

Серед інших методик оцінки мотивації персоналу є такі, які полягають у визначенні рівня мотивації виключно за якісними показниками. Так, Г. Медведева [75] пропонує оцінювати мотивацію через рівні управління нею:

1. Індивідуальна мотивація, ефективність якої можна оцінити через рівень задоволеності очікування працівника від його зусиль у розвиток та успіх організації.

2. Групова мотивація, яку необхідно оцінювати через зв'язок між особистою відповідальністю кожного працівника та результат роботи всієї групи, й через вклад кожного у загальний результат.

3. Організаційна мотивація, ефективність якої базується на оцінці діяльності організації як єдиної команди.

О. Крутицька у [63] наголошує, що вимір мотивації базується на таких

аспектах:

організація вмiє робити тiльки те, що вмiє робити її персонал;

результат дiяльностi органiзацiї – це сукупний результат дiяльностi всього персоналу.

Прогресивним iнструментом оцiнки мотивацiї працiвникiв вважає К. Гуцол [33] методику «Мотивацiйний профiль», розроблену Ш. Рiчi й П. Мартiн. Зазначена методика полягає в оцiнцi мотивацiї за 12 параметрами: зарплата й матерiальне заохочення; фiзичнi умови роботи; структурування дiяльностi; соцiальнi контакти; взаємини; визнання; прагнення до досягнень; влада й вплив; рiзноманiтнiсть; творчiсть; самовдосконалення; цiкава й корисна робота [111].

Отже, можна зробити висновок, що в основi бiльшостi методик оцiнки мотивацiї персоналу в органiзацiях лежить комплексний пiдхiд – оцiнювання кiлькiсних показникiв, що характеризують трудову дiяльнiсть, та якiсних, яка може включати в себе рiзнi аспекти людської дiяльностi.

Пiд час формування та розвитку органiзацiйної культури доцiльно бiльше придiляти уваги якiсним показникам, якi можуть дiйсно оцiнити рiвень їх мотивацiї. Тому, на думку автора, потрiбно оцiнювати не рiвень мотивацiї персоналу, а рiвень вмотивованостi працiвникiв, яка саме й характеризує якiсний бiк мотивацiї.

У лiтературi також зустрiчають поняття мотиваторiв та демотиваторiв, якi мають вплив на рiвень вмотивованостi персоналу. Так, О. Тужилкiна [120] поряд iз визначенням мотивацiйного балансу пропонує дослiджувати питому вагу, яку займає мотивацiя та демотивацiя. А. Климчук [52] розрiзняє внутрiшнi та зовнiшнi демотиватори, якi можуть знижати рiвень мотивацiї в органiзацiї. На необхiдностi врахування факторiв, якi можуть пiдвищувати рiвень мотивацiї персоналу, – мотиваторiв, та факторiв, якi можуть знижувати рiвень мотивацiї – демотиваторiв, наголошують Ж. Крисько та I. Бордун у [62].

Отже, виходячи з того, що пiд час формування та розвитку органiзацiйної культури необхiдно враховувати рiвень вмотивованостi працiвникiв та перелiк

їх основних мотиваторів та демотиваторів, за основу для розроблення методичного підходу до оцінки вмотивованості працівників організації пропонується взяти методику, наведену в [161] та адаптувати її до українських реалій.

Все вищезазначене дає змогу розробити методичний підхід до оцінки рівня вмотивованості працівників організації (рис. 2.22).

Так, на першому етапі доцільно визначити аспекти мотивації, що мають вплив на формування та розвиток організаційної культури. На основі проведеного вище аналізу та у підрозділі 2.1 пропонується мотивацію оцінювати з двох аспектів – рівню вмотивованості працівників та показників вмотивованості працівників. Для цього запропоновано поставити запитання респондентам (працівникам організації) для визначення їх задоволеністю/незадоволеністю працею та виявленням її причин, а також щодо визначення особливостей мотивації в організації за відчуттями персоналу.

На другому етапі проводиться дослідження вмотивованості працівників, що складається з наступних стадій: розробка анкети, заповнення анкет працівниками, збір та обробка отриманих даних. При заповненні анкети працівники відповідають на 4 запитання, які характеризують їх задоволеність та вмотивованість роботою, та на 4 запитання, які дозволяють визначити найбільш суттєві мотиватори та демотиватори в їхній роботі.

На всі запитання пропонується перелік можливих відповідей, яким в подальшому присвоюється певна рангова оцінка, яка дозволяє отримати кількісну характеристику якісним показникам та розрахувати рівень надійності отриманих результатів.

Третій етап передбачає аналіз й оцінку отриманих результатів, де розраховується показник рівня вмотивованості працівників, а також визначають основні мотиватори та демотиватори в роботі працівників. Отримані результати далі інтерпретуються, визначається рівень вмотивованості працівників (високий; достатній та низький) та перелік мотиваторів та демотиваторів, які впливають на рівень вмотивованості в досліджуваній організації.

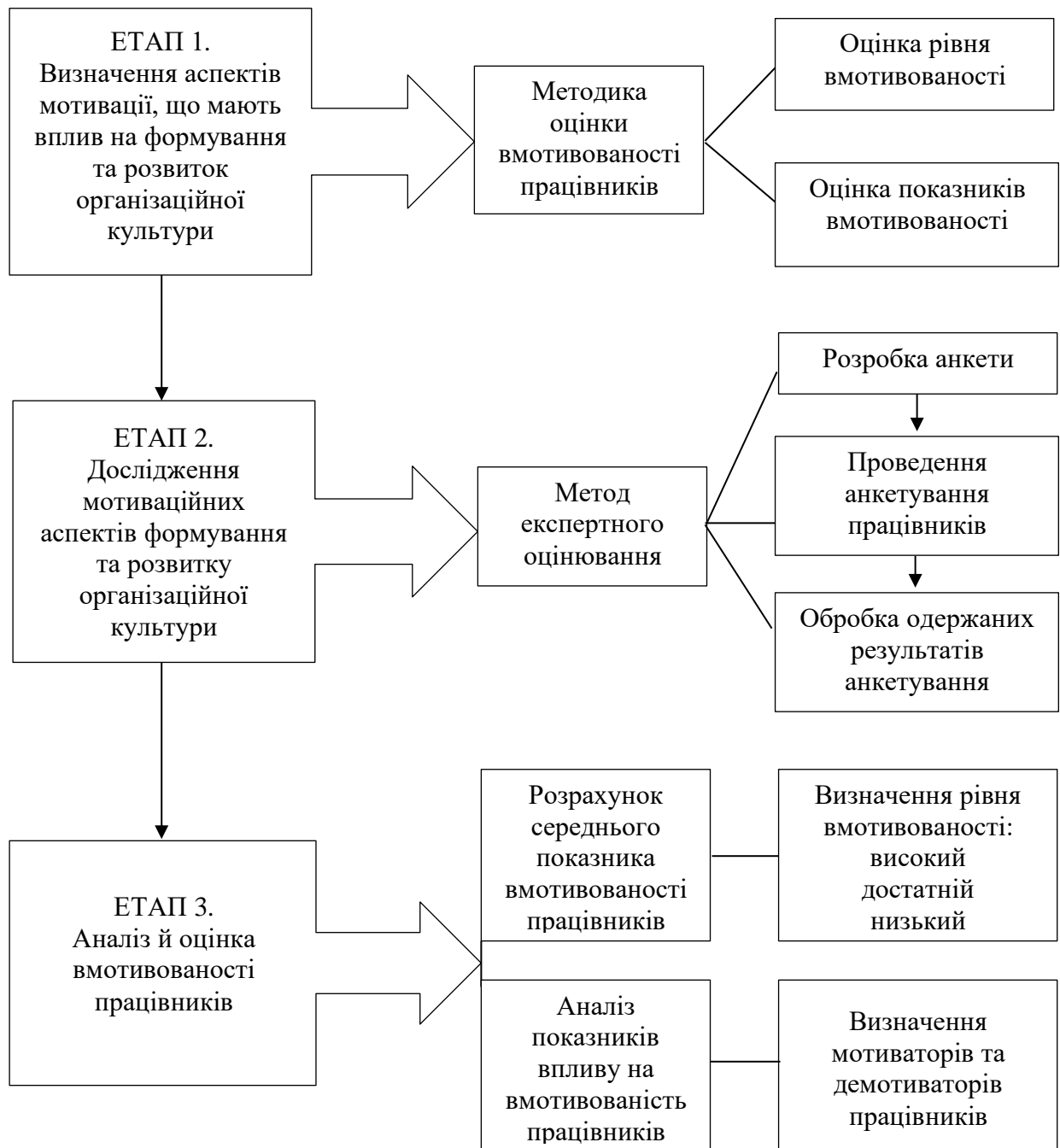


Рис. 2.22. Методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників

Розроблено автором

Зупинимось більш детально на методиці визначення рівня вмотивованості працівників. Для цього в анкеті (Додаток Б) було поставлено такі питання, а саме: «Чи задоволені Ви своєю роботою?»; «Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?»; «До якої групи працівників (вмотивовані/невмотивовані) Ви можете себе віднести?». Кожна відповідь працівника на відповідне

запитання анкети «так» або «вмотивований» отримала бальну оцінку «1»; кожна відповідь працівника «ні» або «невмотивований» отримала бальну оцінку «0». Потім за допомогою розрахунку середньої всіх значень, отриманих за допомогою відповідей респондентів (працівників кожної організації) на відповідні запитання, автором було запропоновано визначати рівень вмотивованості таким чином [81]:

отримане значення ≤ 1 – низький рівень вмотивованості працівників;

$1 <$ отримане значення ≤ 2 – достатній рівень вмотивованості працівників;

отримане значення > 2 – високий рівень вмотивованості працівників.

Мінімальне можливе значення рівня вмотивованості може бути «0», що свідчить про відсутність мотивації, максимальне – «3», що свідчить про найвищий рівень вмотивованості працівників.

Вибір інтервальної шкали зумовлений сутністю досліджуваних об'єктів. Так, згідно з інтервальною шкалою ми можемо отримати точні значення рівня вмотивованості в залежності від суджень респондентів [88].

Таким чином, автором розроблено та висвітлено в роботі методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників, який дозволяє визначити рівень вмотивованості працівників та основні мотиватори та демотиватори в роботі. Запропонований підхід має прикладний характер, дозволяє здійснити кількісну оцінку якісних показників мотивації персоналу, доволі простий у використанні та враховує особистісні відчуття працівників організації.

Дослідження теоретичної та методологічної бази дозволило дійти висновку, що оцінка організаційної культури та вмотивованості працівників на емпіричному рівні не має єдиних універсальних методичних моделей. Тому менеджмент організації повинен обирати методику оцінки організаційної культури та рівня вмотивованості працівників виходячи з цілей та завдань такої оцінки, а також стратегії розвитку.

В результаті проведеного дослідження було систематизовано методи та підходи до оцінки організаційної культури. Сучасні методи оцінки організаційної культури відрізняються від інших за такими параметрами:

цілями та методами для досягнення поставлених завдань. Аналіз різних підходів дозволив обґрунтувати доцільність використання формалізованого підходу та кількісних методів оцінки організаційної культури.

Організаційна культура сприяє більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Дослідження основних функцій і складових організаційної культури дозволили розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури, який являє собою комбінацію методів І. Ладанова й Д. Денісона, а також забезпечує всебічну оцінку організаційної культури [79].

Для оцінки рівня мотивації працівників було обрано методику, яка дозволяє кількісно оцінити якісні аспекти мотивації персоналу, визначити рівень вмотивованості працівників та виокремити основні мотиватори та демотиватори, що впливають на рівень вмотивованості працівників.

Застосування наведених підходів дозволить розробити найбільш ефективні заходи щодо формування та розвитку організаційної культури з урахуванням рівня вмотивованості працівників в організації.

Висновки до розділу 2

1. Мотивація працівників організацій залежить від багатьох факторів. До таких факторів, перш за все, можна віднести економічний стан країни. Сьогодні, в Україні спостерігаються тенденції глибокої економічної кризи, які проявляються у збільшенні рівня безробіття населення та збільшення рівня заборгованостей у виплаті заробітної плати. Такі негативні тенденції також посилюються впливом пандемії COVID-19 на всі сфери життєдіяльності в світі, та в Україні зокрема. Особливої уваги в умовах коронавірусної хвороби потребують працівники в закладах охорони здоров'я, оскільки у них один з найнижчих рівнів заробітної плати в країні та величезні затримки в її виплаті, а

від їхньої мотивації залежить життя багатьох людей. У такій ситуації роль монетарних методів мотивації знижується, а значення немонетарних методів значно збільшується. Тому для аналізу рівня мотивації доцільно використовувати поняття вмотивованості працівників, яке дозволяє оцінювати якісний рівень мотивації в організаціях. Аналіз вмотивованості працівників в Україні показав, що кількість вмотивованих працівників й досі значно перевищує кількість невмотивованих людей, однак ця кількість значна зменшилась за останні роки. Також було визначено, що на рівень вмотивованості працівників впливають мотиватори та демотиватори, які відрізняються в залежності від віку працівників, та які треба враховувати під час запровадження заходів щодо формування та розвитку організаційної культури в організаціях й підвищення рівня вмотивованості працівників.

2. Послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури базується на оцінці організаційної культури та вмотивованості працівників організації. За допомогою методу аналізу ієрархій було обґрунтовано метод оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників – метод експертного оцінювання, для реалізації якого розроблено анкету. Анкета містить запитання загального характеру, щодо визначення рівня організаційної культури та мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я, а також для визначення основних мотиваторів та демотиваторів в роботі працівників. Було проведено аналіз діяльності закладів охорони здоров'я, а саме Стоматологічного центру ХНМУ, Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ та НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ. Визначено їх вікову структуру, склад персоналу, досвід роботи працівників та проведено аналіз самооцінки рівня організаційної культури працівниками досліджуваних закладів охорони здоров'я: 95% респондентів Стоматологічного центру ХНМУ вважають рівень організаційної культури низьким; 85,71% респондентів Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ вважають рівень організаційної культури середнім, проте 10% респондентів відзначають високий рівень

організаційної культури; 50,83% НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ респондентів оцінюють рівень організаційної культури як середній та 40% респондентів як високий. Однак, такі результати потребують уточнення за допомогою науково обґрунтованої автором методики оцінки рівня організаційної культури.

3. Теоретичний аналіз різних методик для оцінки організаційної культури дозволив згрупувати їх за двома підходами –формалізовані та неформалізовані. сформулювати методичний підхід до оцінки організаційної культури закладів охорони здоров'я. Обґрунтовано, що в дисертації доцільно використовувати формалізований підхід та кількісні методи оцінки організаційної культури оцінки, що мають відповідає визначенням за допомогою методу аналізу ієрархій критеріям: можливість порівняння результатів, кількісна оцінка, широта охоплення і повнота даних. Автором запропоновано використовувати методичний підхід до оцінки організаційної культури, який базується на визначенні рівня організаційної культури, що дозволить порівнювати отримані результати між періодами та різними організаціями. На першому етапі методичного підходу пропонується проводити узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за вищезазначеними групами за методикою КУМРАС (комунікації (К) – якість внутрішніх соціальних комунікацій; управління (У) – стан управлінської культури; мотивація і мораль (М) – домінуюча мотивація і мораль; робота (Р) – ставлення працівника до роботи і робочого місця; адаптивність (А) – стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання; стратегія і місія (С) – бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання). На другому етапі проводиться безпосередньо дослідження організаційної культури, за допомогою розробки анкети та збору та обробки отриманих від респондентів даних. На третьому етапі передбачається проводити аналіз й оцінку результатів дослідження, де розраховуються показник рівня організаційної культури та середні величини за кожною групою параметрів. За допомогою отриманих результатів визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що

має тенденцію до деградації) та стан в колективі (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький).

4. Узагальнення теоретичних підходів до оцінки мотивації працівників під час формування та розвитку організаційної культури дозволило обрати методичний підхід, який базується на комплексному підході – оцінюванні кількісних показників, що характеризують трудову діяльність, та якісних, що включають оцінки різних особистісних аспектів людської діяльності. Якісні показники можуть дійсно оцінити рівень мотивації працівників. Автором запропоновано оцінювати не рівень мотивації персоналу, а рівень вмотивованості працівників, яка саме й характеризує якісний бік мотивації. Розроблений методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників базується на оцінюванні мотивації з двох аспектів – рівня вмотивованості працівників та показників їхньої вмотивованості. Оцінка проводиться за допомогою анкети, яка містить запитання, що характеризують їх задоволеність та вмотивованість роботою, та запитання, які дозволяють визначити найбільш суттєві мотиватори та демотиватори в їхній роботі. На основі отриманих даних розраховується показник рівня вмотивованості працівників (високого, середнього та достатнього) та визначаються основні мотиватори та демотиватори в роботі працівників, які мають вплив на рівень вмотивованості в досліджуваному закладі.

Основні висновки і пропозиції першого розділу опубліковано у роботах [71, 76, 79, 80, 81, 152].

Список використаних джерел [7, 10, 11, 22, 24, 30, 33, 36, 39, 42, 46, 52, 53, 57, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 75, 77, 84, 88, 90, 95, 96, 102, 108, 111, 113, 116, 119, 120, 127, 131, 144, 145, 152, 161].

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Оцінка рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників закладів охорони здоров'я

Метою проведення оцінки є дослідження параметрів організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я Харківського регіону. На ефективність формування та розвитку організаційної культури досить помітний вплив мають умови формування і розвитку її параметрів та характер їх взаємозв'язків. Тому під час вибору і прийняття управлінських рішень доцільно проводити їх аналіз і діагностику. Це дозволить виявити слабкі та сильні сторони організаційної культури в закладах охорони здоров'я, а також визначення рівня вмотивованості їх працівників. У дисертації запропоновано використовувати авторські методичні підходи, які дозволять провести оцінку рівня організаційної культури (КУМРАС) та вмотивованості працівників, сутність та послідовність реалізації яких розглянута в підрозділі 2.3 дисертаційного дослідження.

Оцінку рівня організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я було проведено за допомогою анкетування персоналу цих закладів за анкетною розробленою у підрозділі 2.2 дисертаційного дослідження (додаток Б).

Респондентам для оцінки організаційної культури надавались 37 тверджень, що характеризують наступні групи параметрів організаційної культури за методикою КУМРАС: комунікації; управління; мотивація і мораль; робота; адаптивність; стратегія і місія.

При заповненні анкети респонденти оцінювали всі твердження за десятибальною шкалою (від 10 балів – якщо респондент повністю згоден з

твердженням, до 0 балів – якщо респондент повністю не згоден з твердженням).

Всі отримані відповіді експертів кожного з досліджуваних закладів охорони здоров'я було перевірено щодо узгодженості думок експертів на основі визначення коефіцієнту конкордації Кендалла (формула розрахунку наведена в підрозділі 2.2 дисертаційного дослідження). Для розрахунку показників, що характеризують узгодженість думок експертів, було використано програму SPSS Statistics (Додаток В).

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу Стоматологічний центр ХНМУ наведено на рис. 3.1.

Статистичні критерії	
N	80
W Кендалла ^a	,073
Chi-квадрат	208,891
ст.св.	36
Асімп. знач.	<,001

a. Коефіцієнт
узгодженості Кендалла

Рис. 3.1. Статистичні критерії узгодженості думок експертів для Стоматологічного центру ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ наведено на рис. 3.2.

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ наведено на рис. 3.3.

В результаті розрахунків отримано значення коефіцієнтів конкордації (W) для досліджуваних закладів охорони здоров'я – Стоматологічного центру ХНМУ, Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка»

ХНМУ та НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ – які дорівнюють 0,073, 0,058 та 0,072 відповідно.

Статистичні критерії	
N	140
W Кендалла ^a	,058
Хи-квадрат	294,383
ст.св.	36
Асімп. знач.	<,001

a. Коефіцієнт
узгодженості Кендалла

Рис. 3.2. Статистичні критерії узгодженості думок експертів для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Статистичні критерії	
N	120
W Кендалла ^a	,072
Хи-квадрат	310,224
ст.св.	36
Асімп. знач.	<,001

a. Коефіцієнт
узгодженості Кендалла

Рис. 3.3. Статистичні критерії узгодженості думок експертів для НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Прийнято вважати [22, 46], що значення коефіцієнту конкордації варіюються від 0 до 1, при чому наближеність значення до 1 свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів. Проте, як зазначено в [112], при великій кількості експертів та великій кількості змінних статистично вагомим є достатньо мале за величиною значення коефіцієнта конкордації. Тобто, як доводять Г. Ромашкіна, Г. Татарова в [112], в абсолютному виразі коефіцієнт конкордації W може бути достатньо малим, але його значення є статистично

вагомим для перевірки гіпотези про узгодженість. В такому випадку, гіпотезу про узгодженість думок експертів можна підтвердити на основі показника значущості (в статистичних критеріях в SPSS Statistics – асимптоматична значимість). Так, за статистичними критеріями по всіх досліджуваних закладах охорони здоров'я асимптоматична значимість $<0,001$, що підтверджує гіпотезу про узгодженість думок експертів на рівні, вище, ніж 99,9%. Тому оцінки, отримані в результаті опитування, можуть бути використані для оцінки рівня організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я.

Усі 37 тверджень є важливими, тому відповіді респондентів нижче 5 балів за будь-яким пунктом можуть говорити про несприятливий стан справ у конкретній сфері трудової діяльності або у міжособистісному спілкуванні персоналу [66]. Вчасно вжиті заходи можуть запобігти доведення персоналу до кризового стану. Це значить, що формування і розвиток організаційної культури закладів охорони здоров'я слід розпочати з аналізу показників, наведених у методиці КУМРАС. Стан організаційної культури в колективі можна зрозуміти через визначені в методиці групи параметрів за визначеною шкалою. Розподіл на шкали дозволяє розмежувати, в якій сфері діяльності присутні тенденції до погіршення стану організаційної культури.

В результаті застосування методики КУМРАС у досліджуваних закладах охорони здоров'я було розраховано рівень організаційної культури для зазначених закладів. Рівень організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів за шкалою, обґрунтованою в п. 2.3 (максимальна кількість балів – 3700, мінімальна – 0). Результати розрахунку та інтерпретація результатів наведені в табл. 3.1. За результатами проведеного аналізу двоє з досліджуваних закладів – Стоматологічний центр ХНМУ і НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ – мають високий рівень організаційної культури, при цьому НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ за значенням оцінки рівня організаційної культури (301,26) наближений до дуже високого рівня. Отримане значення рівня організаційної культури у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ (220,51)

характеризує її рівень як середній, але це значення також близьке до граничного значення високого рівня організаційної культури.

Таблиця 3.1

Рівень організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я

Найменування закладу	Оцінка рівня ОК за методикою КУМРАС	Рівень ОК за методикою КУМРАС
Стоматологічний центр ХНМУ	237,46	високий
Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ	220,51	середній
НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ	301,26	високий

Для більш детального аналізу організаційної культури та визначення так званих «слабких місць» в організаційній культурі досліджуваних закладів охорони здоров'я проаналізуємо середні значення за кожною складовою параметрів організаційної культури. Так, всі параметри організаційної культури Стоматологічного центру ХНМУ мають значення вище середнього (більше 5), але невисокі (рис. 3.4). Проте, найнижчі значення отримані за складовими «Управління» та «Мотивація і мораль».

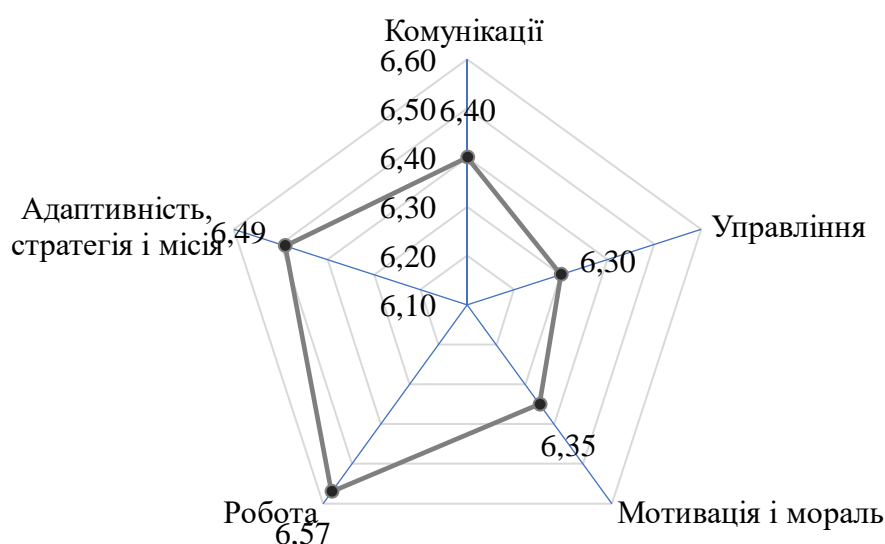


Рис. 3.4. Параметри оцінки організаційної культури Стоматологічний центр ХНМУ

Такі значення свідчать про необхідність удосконалення організаційної культури, особливо в сфері управління і мотивації.

Складові оцінки організаційної культури Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ варіюються з 5,88 до 6,2 (рис. 3.5), що дещо вище середніх значень. Але загалом, можна визначити недостатній рівень за всіма складовими, особливо проблемними у даному закладі є складові «Управління», «Мотивація і мораль», а також «Адаптивність, стратегія і місія».

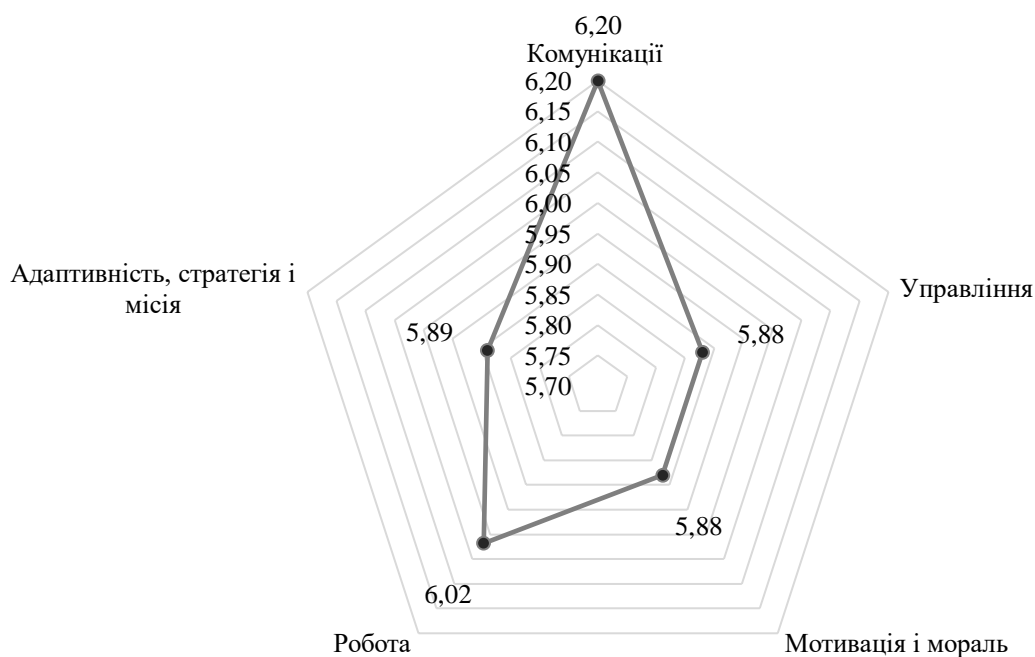


Рис. 3.5. Параметри оцінки організаційної культури Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ

Слід зазначити, що організаційна культура Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ потребує значних змін.

Найвищі результати за всіма складовими організаційної культури має НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ (рис. 3.6), значення за складовими варіюються від 8,00 до 8,23, що визначає стан в колективі, як

мажорний, але наближений до чудового. При цьому найвищі значення у досліджуваному закладі за складовими «Управління» й «Мотивація і мораль». А найнижчі значення, але достатньо високі, за складовою «Адаптивність, стратегія і місія», що свідчить про недостатньо розвинену зовнішню орієнтацію організаційної культури.



Рис. 3.6. Параметри оцінки організаційної культури НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ

«Вузькі місця» організаційної культури визначаються за середніми значеннями за всіма складовими. Показники у балах за секціями свідчать про стани у колективі [66]. При цьому різні стани в колективі характеризується інтервалами значень показників, а саме, чудовий стан (9 – 10), мажорний стан (6 – 8), помітна зневіра (4 – 5), занепадницький стан (1 – 3). Середні значення, що знаходяться на границі визначених І. Ладановим інтервалів, пропонуємо співвідносити з перехідним станом між відповідними двома станами в колективі. Визначені стани в колективі у досліджуваних закладах охорони здоров'я наведені в табл. 3.2.

**Визначення станів у колективі за результатами оцінки рівня
організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я**

Найменування секції	Стоматологічний центр ХНМУ		Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ		НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ	
	Середній бал	Стан колективу	Середній бал	Стан колективу	Середній бал	Стан колективу
Комунікації	6,40	мажорний	6,20	мажорний	8,18	мажорний / чудовий
Управління	6,30	мажорний	5,88	помітна зневіра / мажорний	8,23	мажорний / чудовий
Мотивація і мораль	6,35	мажорний	5,88	помітна зневіра / мажорний	8,27	мажорний / чудовий
Робота	6,57	мажорний	6,02	мажорний	8,02	мажорний
Адаптивність, стратегія і місія	6,49	мажорний	5,89	мажорний	8,00	мажорний

Загальна картина рівня організаційної культури за методикою КУМРАС у досліджуваних закладах охорони здоров'я наведена на рис. 3.7.

Порівняльний аналіз свідчить про найкращий рівень організаційної культури у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ за всіма складовими організаційними культури, а найнижчий рівень організаційної культури спостерігається в Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ.

Аналіз значень за окремими твердженнями за кожною групою параметрів організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я дозволить виявити напрямки формування та розвитку організаційної культури.

Для визначення рівня вмотивованості працівників досліджуваних закладів охорони здоров'я було застосовано методичний підхід, обґрунтований в підрозділі 2.3 дисертації.

Було проведено опитування працівників закладів охорони здоров'я за допомогою анкети, наведеною в Додатку Б.

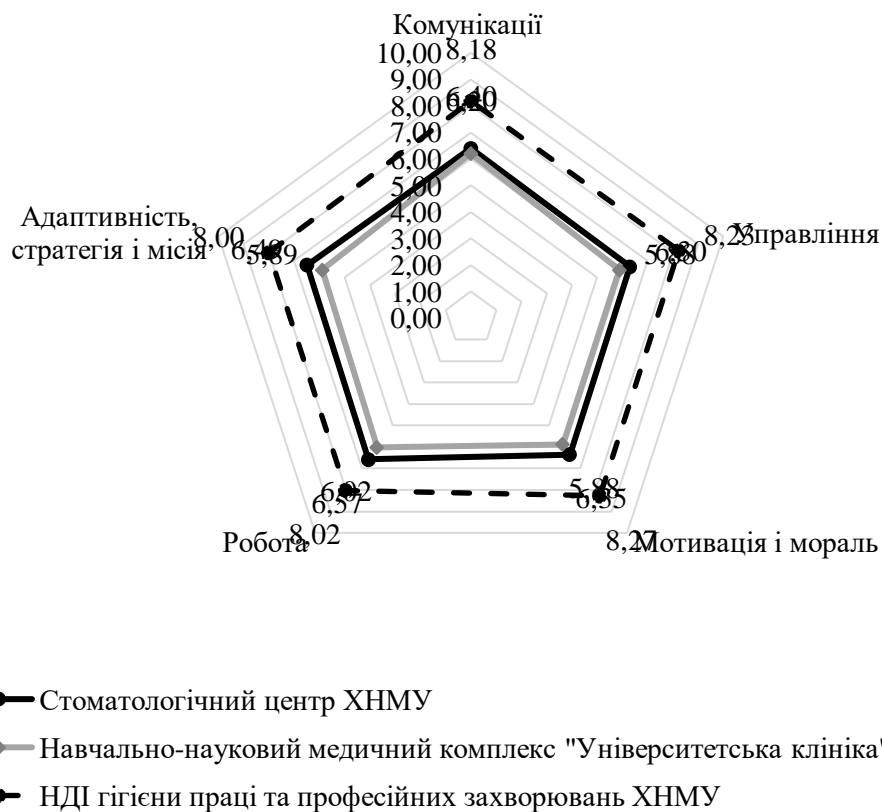


Рис. 3.7. Оцінки параметрів рівня організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я

Всі отримані відповіді респондентів щодо рівня їх мотивації кожного з досліджуваних закладів охорони здоров'я було також перевірено щодо узгодженості думок експертів на основі визначення коефіцієнту конкордації Кендалла (формула розрахунку наведена в підрозділі 2.2 дисертаційного дослідження). Для розрахунку показників, що характеризують узгодженість думок експертів, було використано програму SPSS Statistics (Додаток В).

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу Стоматологічний центр ХНМУ щодо їхньої мотивації наведено на рис. 3.8.

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ щодо їхньої мотивації наведено на рис. 3.9.

Статистичні критерії	
N	80
W Кендалла ^a	,714
Хи-квадрат	1255,923
ст.св.	22
Асімп. знач.	<,001

a. Коефіцієнт узгодженості Кендалла

Рис. 3.8. Статистичні критерії узгодженості думок експертів щодо їхньої мотивації для Стоматологічного центру ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Статистичні критерії	
N	140
W Кендалла ^a	,747
Хи-квадрат	2300,607
ст.св.	22
Асімп. знач.	,000

a. Коефіцієнт узгодженості Кендалла

Рис. 3.9. Статистичні критерії узгодженості думок експертів щодо їхньої мотивації для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Результати розрахунків статистичних критеріїв узгодженості думок експертів закладу НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ наведено на рис. 3.10.

В результаті розрахунків отримано значення коефіцієнтів конкордації (W) для досліджуваних закладів охорони здоров'я.

Для Стоматологічного центру ХНМУ значення коефіцієнту конкордації (W) – 0,714, для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ значення коефіцієнту конкордації (W) – 0,747; для НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ значення коефіцієнту конкордації (W) – 0,663.

Статистичні критерії	
N	120
W Кендалла ^a	,663
Chi-квадрат	1751,040
ст.св.	22
Асімп. знач.	,000

a. Коефіцієнт узгодженості Кендалла

Рис. 3.10. Статистичні критерії узгодженості думок експертів щодо їхньої мотивації для НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ (виконано в SPSS Statistics)

Для коефіцієнту конкордації можна використовувати границі для оцінки, що представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала для коефіцієнтів конкордації [108]

Величина коефіцієнту	Рівень узгодженості
(0;0,2)	думки практично не узгоджені
(0,2;0,4)	слабка узгодженість думок
(0,4;0,6)	помітна узгодженість думок
(0,6;0,8)	хороша узгодженість думок
(0,8;0,9)	сильна узгодженість думок
(0,9;1)	дуже висока узгодженість, думки практично співпадають

За проведеними розрахунками можна зробити висновок про хорошу узгодженість думок експертів (в діапазоні (0,6;0,8)) щодо їхньої мотивації у всіх досліджуваних закладах охорони здоров'я.

Для визначення можливих заходів щодо покращення мотивації персоналу для розвитку організаційної культури в рамках методичного підходу до оцінки вмотивованості працівників обґрунтовано визначати 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. 3.11), які свідчать, що для переважної кількості працівників (96,25% у Стоматологічному центрі ХНМУ, 99,29% у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ, 80,83% у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ) матеріальна винагорода є найбільший 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.

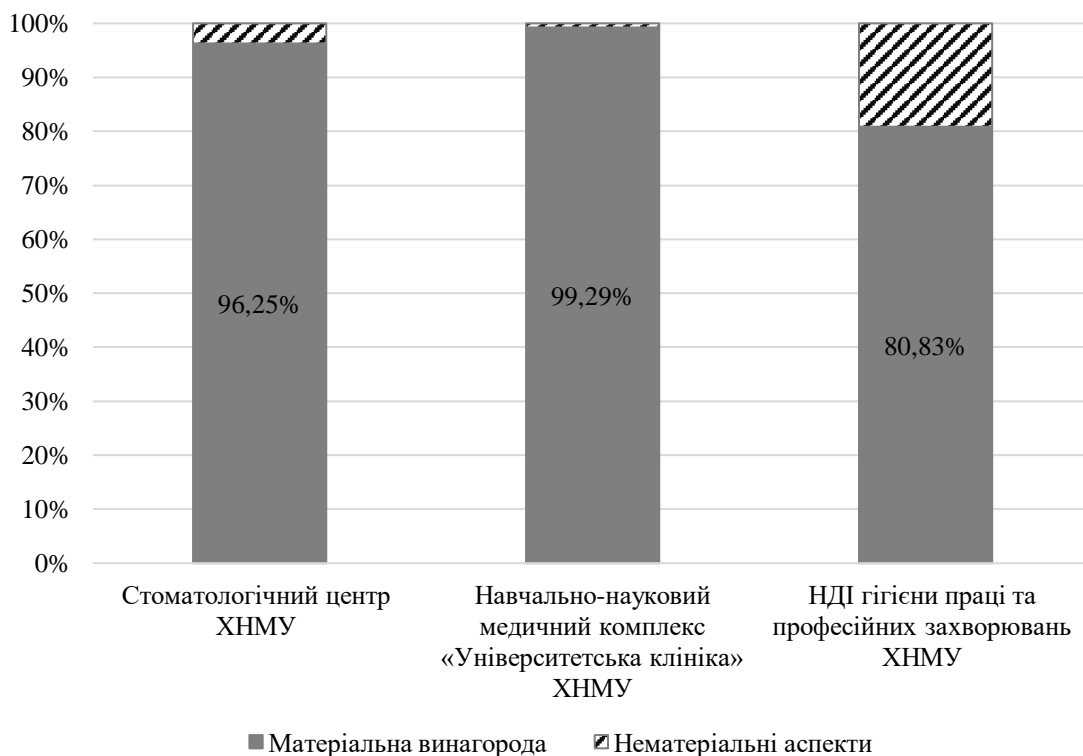


Рис. 3.11. Мотиватори в роботі працівників досліджених закладів охорони здоров'я

Серед факторів матеріальної мотивації опитані працівники визначили наступні: заробітна плата – 100% опитаних працівників; регулярні грошові премії – 98,75% у Стоматологічному центрі ХНМУ, 96,43% у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ, 60,83% у третьому закладі; нерегулярні грошові премії – 1,25% у першому закладі, 12,5%

у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ; інші грошові премії (відсотки, бонуси, знижки) – 23,75% у Стоматологічному центрі ХНМУ, 17,86% у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ, 11,67% у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ; заохочення – 6,25% у Стоматологічному центрі ХНМУ, 9,29% у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ, 15% у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ.

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. 3.12).



Рис. 3.12. Нематеріальні мотиватори працівників закладів охорони здоров'я

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. 3.13) є незадовільна заробітна плата, незадовільні

умови праці та негативний клімат в колективі.

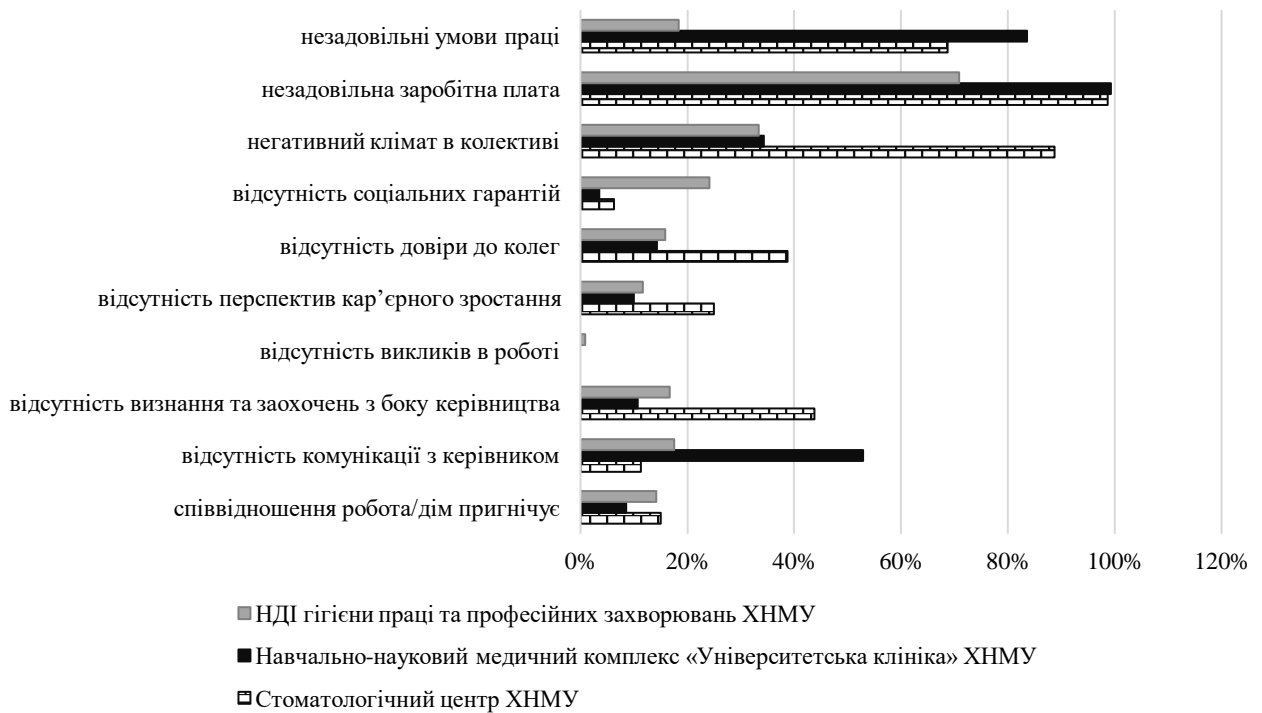


Рис. 3.13. Основні демотиватори працівників досліджених закладів охорони здоров'я

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 формувати та розвивати організаційну культуру досліджуваних закладів охорони здоров'я.

Для визначення рівня мотивації працівників у закладах охорони здоров'я доцільно зрозуміти дослідити рівень вмотивованості працівників (рис. 3.14).

Проведений аналіз свідчить, що працівники всіх досліджених закладів охорони здоров'я є досить вмотивованими (більше 77%). Так, у Стоматологічному центрі ХНМУ 77,5% респондентів вважають себе вмотивованими; у Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ 77,14% респондентів вважають себе вмотивованими; у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ

вважають себе вмотивованими 84,17% респондентів.

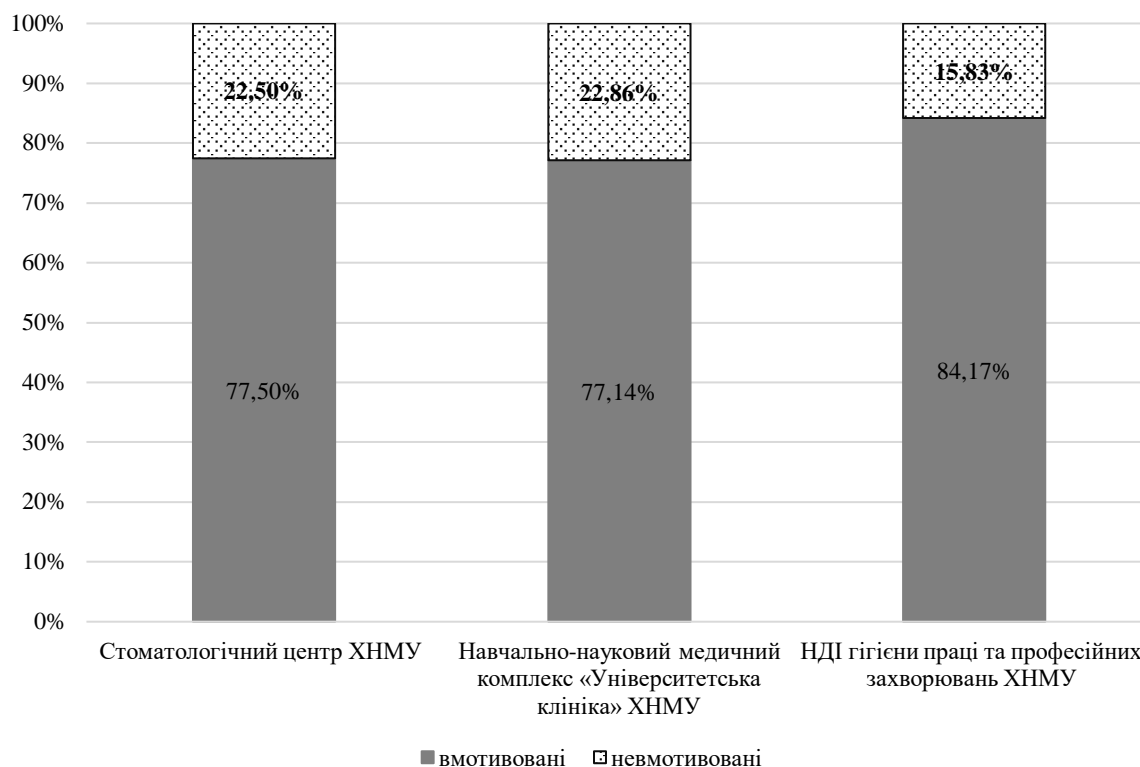


Рис. 3.14. Аналіз вмотивованості/невмотивованості працівників закладів охорони здоров'я

Для кількісного визначення рівня вмотивованості було запропоновано в анкеті (Додаток Б) 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».

За шкалою, обґрунтованою в підрозділі 2.3 дисертації, можна зробити висновок, що персонал Стоматологічного центру ХНМУ та Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ має достатній рівень вмотивованості (значення 1,625 та 1,58 відповідно), в той час як персонал НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ має високий рівень вмотивованості (значення 2,04).

Результати отриманих даних щодо рівня вмотивованості працівників у досліджуваних закладах охорони здоров'я наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рівень вмотивованості працівників у досліджуваних закладах охорони здоров'я

Заклад охорони здоров'я	Розрахунковий показник вмотивованості працівників	Рівень вмотивованості працівників
Стоматологічний центр ХНМУ	1,625	достатній
Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ	1,58	достатній
НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ	2,04	високий

Таким чином, за допомогою розроблених автором у підрозділі 2.3 дисертаційного дослідження методичних підходів до оцінки організаційної культури та рівня вмотивованості працівників було виявлено, що найкращий рівень організаційної культури у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ за всіма складовими організаційними культури, а найнижчий рівень організаційної культури спостерігається в Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ.

Також у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ рівень вмотивованості працівників характеризується як високий, в той час як у Стоматологічному центрі ХНМУ та Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ він на достатньому рівні.

3.2. Встановлення взаємозв'язку рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників

Результати досліджень наукових робіт [11, 14, 44, 57, 64, 93] свідчать, що організаційна культура відіграє важливу роль в управлінні закладами охорони здоров'я. Водночас, аналіз праць [7, 43, 50, 69, 94, 167, 169] показав, що хоча західні підходи до формування і розвитку організаційної культури підприємства дуже різноманітні й обґрунтовані, рекомендації в їхніх межах часто бувають мало придатні для використання в закладах охорони здоров'я в сучасних українських умовах.

Культура організації формується з моменту створення організації. Цінності, норми і артефакти, які є основою культури, формуються й розвиваються протягом усього життєвого циклу підприємства. Оскільки організаційна культура є важливим інструментом ефективності роботи підприємств, в тому числі і закладів охорони здоров'я, необхідно розуміти принципи й сутність процесу формування та розвитку організаційної культури. В своїй роботі К. Комарова [57] виокремлює принципи організаційної культури, від яких варто відштовхуватися при її дослідженні, формуванні та розвитку:

1. «Науковість. Науковість означає використання досягнень наукових теорій, що вивчають людину, соціальні системи, організації як об'єкт управління» [57].

2. Системність. Передбачає розгляд організаційної культури як сукупність її складових елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним [57].

3. Гуманізм. Гуманізм «означає визнання цінності людини як особистості, її права на розвиток і прояв своїх здібностей, утвердження блага людини як найвищої цінності суспільних відносин» [57].

4. «Ідентифікація організації як частини суспільства. Будь-яка

організація являє собою групу людей, спільна діяльність яких координується для досягнення поставлених цілей» [57]. Основною метою діяльності організацій є задоволення потреб членів суспільства шляхом виробництва товарів та надання послуг.

5. Професіоналізм. «Професіоналізм передбачає наявність концептуальних навичок, навичок міжособистісного спілкування і технічних навичок, якими повинна володіти людина, займаючись дослідженням, формуванням, підтриманням і розвитком організаційної культури» [57].

Як зауважує О. Білецька [11], існує дві проблеми, які супроводжують процес формування організаційної культури підприємства: зовнішня адаптація (що повинне бути зроблене організацією і як повинне бути зроблене) і внутрішня інтеграція (як персонал організації вирішує свої щоденні, пов'язані з їхньою роботою й життям в організації проблеми). У даний процес залучені питання, що мають відношення до виконуваних завдань, методів їх рішення, реакції на успіхи й невдачі тощо. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний із установленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між персоналом. Процес внутрішньої інтеграції часто починається із встановленням специфіки у визначенні себе, що ставиться як до окремих груп (субкультури), так і до всього колективу підприємства.

За К. В. Комаровою [57] процес формування та розвитку організаційної культури можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Формування організаційної культури.
2. Підтримання організаційної культури.
3. Розвиток організаційної культури.

Приймаючи рішення щодо необхідності формування культури, потрібно враховувати такі основні моменти: рівень вмотивованості персоналу, існуючий стан організаційної культури, ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища та відповідність культури стратегії розвитку організації.

Процес формування і розвитку організаційної культури закладів охорони

здоров'я доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих етапів (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Етапи формування і розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я

Розроблено автором на основі [54]

Етапи формування і розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я складаються з:

1. Етап оцінки включає постановку цілей формування та розвитку організаційної культури, аналіз та оцінку поточного стану організаційної культури закладу охорони здоров'я, аналіз та оцінка вмотивованості персоналу організації.

Починати слід з формування і сприймання місії та філософії закладу охорони здоров'я, зі створення взірців керівників, які втілюють найкращі цінності і норми поведінки, потім слід переходити до створення і втілення змін у поведінці працівників [138]. Важливо також виявляти рівень професіоналізму та мотивації медичних працівників, психологічний клімат, корпоративні традиції та оцінку домінуючої культури в організації.

2. Етап формування чи розвитку організаційної культури передбачає співставлення рівня організаційної культури та рівня вмотивованості персоналу організації, а також розробку плану дій щодо формування чи розвитку організаційної культури, який буде спрямований на зміну та вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури.

3. Етап контролю включає контроль та оцінку ефективності заходів, які направлені на формування чи розвиток організаційної культури, а також коригування рекомендації з метою кращої внутрішньої та зовнішньої адаптації елементів організаційної культури.

Формувати організаційну культуру закладів охорони здоров'я доцільно використовуючи уже існуючі надбання (прийняті традиції, цінності, зовнішні атрибути тощо), враховуючи специфіку роботи закладів охорони здоров'я. При цьому основних зусиль необхідно докласти до мотивації персоналу закладів охорони здоров'я, завдяки якій можна забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу у формуванні та розвитку організаційної культури.

Організаційна культура закладів охорони здоров'я має формуватися системно та послідовно з підключенням команди керівників та працівників різних категорій.

В роботі [91] з посиланням на Національну стратегію реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 рр. визначено переваги організаційної культури на рівні системи охорони здоров'я:

- відповідність рівня персоналу вимогам ринку;
- єдині цінності і стандарти у всіх закладах охорони здоров'я;

- якість командної роботи на рівні держави;
- швидкість розвитку всіх медичних установ;
- мобільність медичних установ в періоди змін;
- імідж привабливого роботодавця;
- ринкова вартість організації.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що формування і розвиток організаційної культури тривалий та складний «процес, в основі якого лежить узагальнений механізм» [91]. Специфіка у роботі, що притаманна закладам, що працюють у сфері охорони здоров'я, вимагає внесення певних змін у методи формування та розвитку організаційної культури. Дотримання вищенаведених основних етапів формування і розвитку організаційної культури забезпечить чітку покрокову побудову організаційної культури у закладах охорони здоров'я, зокрема у досліджуваних закладах.

В роботі [57] автор наголошує, що процес формування й розвитку організаційної культури є:

- динамічним, оскільки організації постійно розвиваються. Тому і організаційна культура також повинна розвиватися;
- тривалим, оскільки формування елементів організаційної культури потребує часу;
- складним. Складність процесу зміни організаційної культури пов'язана з тим, що у працівників організації вже сформувалися свої цінності, які дуже важко змінити. Для зміни системи цінностей, норм і правил необхідно впроваджувати ряд управлінських заходів.

Формування та розвиток організаційної культури є одним з головних завдань керівників. Основними джерелами формування культури є засновники і лідери організації, важливі події, потреби членів організації і вплив зовнішнього середовища [57]. Більшість керівників закладів охорони здоров'я добре розуміють, що позитивний імідж організації та сформована організаційна культура є неоціненним ресурсом ефективного управління організацією [43].

На формування та розвиток організаційної культури впливає

управлінська культура, що є однією зі складових. У своєму дослідженні О. Задворна, В. Алексєєв, К. Борисов [43] виявили, що понад 70% керівників закладів охорони здоров'я спрямовані на важливий ресурс управління – владу. Як правило, заклади охорони здоров'я мають жорстку ієрархічну структуру, високий рівень централізації управління, нечисленні правила та процедури досить авторитарні, ініціатива працівників не заохочується, здійснюється тотальний контроль над усім. Успіх визначається кваліфікацією керівника та своєчасністю виявлення проблем, що проявляється в елементі «управління» організаційної культури. Тому, можна стверджувати, що складова управління в організаційній культурі закладів охорони здоров'я відіграє значну роль.

Як було доведено у [82] 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 в розділі 2. 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.

Обґрунтовані авторські методичні підходи до оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості передбачають градацію рівнів організаційної культури (дуже високий, високий, середній, той, що має тенденцію до деградації) і рівнів вмотивованості (високий, достатній, низький).

Отже, наведемо характеристику рівням організаційної культури:

– дуже високий – характеризує функціонування організаційної культури підприємства на високому рівні, високий рівень внутрішньої та зовнішньої інтеграції складових організаційної культури та має достатньо потенціалу для розвитку організаційної культури;

– високий – оцінки параметрів організаційної культури знаходяться на достатньому рівні для функціонування організаційної культури, організаційна культура є сформованою та має можливості для її розвитку;

– середній – характеризується середніми значеннями за всіма групами параметрів організаційної культури, але свідчить про наявність окремих сформованих елементів організаційної культури;

– той, що має тенденцію до деградації – характеризується недостатнім рівнем сформованості та забезпечення організаційної культури, що ускладнює функціонування культури організації на належному рівні та свідчить про низький рівень внутрішньої і зовнішньої інтеграції організаційної культури.

В свою чергу, рівні вмотивованості персоналу можна охарактеризувати так:

високий – характеризується якісною системою мотивації в закладі та задоволеністю працівників роботою, умовами праці, відносинами в колективі та з керівництвом; свідчить про значну кількість мотиваторів в роботі та відсутність впливу демотиваторів;

достатній – характеризується в цілому задовільною системою мотивацію на підприємстві та частковою задоволеністю працівників роботою та іншими факторами; свідчить про наявність мотиваторів в роботі та впливу демотиваторів на вмотивованість працівників;

низький – характеризується незадовільною системою мотивацію та незадоволеністю працівників роботою, низьким соціально-психологічним кліматом в колективі та негативними відносинами між працівниками та з керівництвом; свідчить про маленьку кількість (або відсутність) мотиваторів в роботі та значний вплив демотиваторів на вмотивованість працівників.

У процесі вибору ключових дій щодо формування та розвитку організаційної культури автором запропоновано матрицю, представлену на рис. 3.16, в основу якої покладені рівні вмотивованості та організаційної культури.

Взаємозв'язок мотивації та організаційної культури, що був доведений автором в теоретичному розділі дисертаційного дослідження має безпосередній вплив на розуміння, прийняття, лояльність персоналу до організаційної культури підприємства.

Рівень вмотивованості	<i>високий</i>	IX	X	XI	XII
	<i>достатній</i>	V	VI	VII	VIII
	<i>низький</i>	I	II	III	IV
		<i>той, що має тенденцію до деградації</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>	<i>дуже високий</i>
		Рівень організаційної культури			

Рис. 3.16. Матриця взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості працівників

О. Білецька [11] відзначає вплив організаційної культури на організаційну поведінку, а саме, мотивацію, соціально-психологічний клімат, індивідуальну та групову поведінку.

Співставлення рівнів вмотивованості та організаційної культури дозволяє виявити такі співвідношення, що потребують впровадження заходів з формування чи заходів з розвитку організаційної культури.

Розглянемо пари взаємозв'язку різних рівнів організаційної культури та вмотивованості.

При рівні організаційної культури, що має тенденцію до деградації та будь-якому рівні вмотивованості (квадранти I, V, IX) організація не має визначених та сформованих елементів організаційної культури та потребує впровадження заходів щодо її формування. При цьому успішність формування організаційної культури буде залежати в тому числі і від рівня вмотивованості працівників – при високому рівні вмотивованості буде легше сформувати організаційну культуру.

При середньому рівні організаційної культури та низькому чи достатньому рівні вмотивованості (квадранти II, VI) організація має окремі сформовані елементи організаційної культури та потребує завершення формування організаційної культури, що може утруднюватися через низьку/незначну вмотивованість персоналу.

При високому рівні організаційної культури та низькому рівні вмотивованості працівників (квадрант III) елементи організаційної культури є сформованими, мають достатній чи високий рівень, але не сприймаються, не поділяються персоналом організації, про що свідчить низький рівень його вмотивованості. Тому організації варто переглянути свої складові організаційної культури, можливо погодити цілі організації з особистими цілями працівників тощо.

При дуже високому рівні організаційної культури та будь-якому рівні вмотивованості (квадранти IV, VIII, XII) спостерігається високий рівень внутрішньої та зовнішньої інтеграції всіх складових організаційної культури, тобто культура організації є сформованою, тому для її функціонування доцільно розвивати організаційну культуру.

При високому рівні організаційної культури та достатньому чи високому рівні вмотивованості (квадранти VII, XI) є хороший потенціал для розвитку організаційної культури.

При середньому рівні організаційної культури та високому рівні вмотивованості персоналу (квадрант X) організація має сформовані елементи організаційної культури, які характеризуються рівнем вище середнього. Так,

вмотивований персонал має бажання та сили розвивати таку організаційну культуру.

Таким чином, автор вважає, що для організацій в квадрантах матриці I, II, III, V, VI, IX доцільно впроваджувати рекомендації з формування організаційної культури та рекомендації з мотивації, а для організації в квадрантах матриці IV, VII, VIII, X, XI, XII доцільно впроваджувати рекомендації з розвитку організаційної культури та рекомендації з мотивації.

В результаті проведеної оцінки рівня організаційної культури та рівня вмотивованості персоналу досліджуваних закладів охорони здоров'я можна визначити квадрант, в якому знаходиться кожен з досліджуваних закладів охорони здоров'я в матриці (рис. 3.17).

Рівень вмотивованості	<i>високий</i>	IX	X	XI НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ	XII
	<i>достатній</i>	V	VI Навчально- науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ	VII Стоматологічний центру ХНМУ	VIII
	<i>низький</i>	I	II	III	IV
		<i>той, що має тенденцію до деградації</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>	<i>дуже високий</i>
		Рівень організаційної культури			

Рис. 3.17. Позиція досліджуваних закладів охорони здоров'я в матриця взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості працівників

Так, Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка»

ХНМУ має середній рівень організаційної культури і достатній рівень вмотивованості, Стоматологічний центру ХНМУ має високий рівень організаційної культури та достатній рівень вмотивованості, а НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ має високий рівень вмотивованості і організаційної культури. Такі позиції в квадрантах матриці свідчать, що разом із заходами мотивації для Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ варто впроваджувати заходи щодо формування організаційної культури, а для Стоматологічного центру ХНМУ та НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ – заходи з розвитку організаційної культури.

Для кожного з досліджуваних закладів охорони здоров'я необхідно розробити план реалізації заходів.

Одним зі способів успішної трансформації організаційної культури, на думку К. Комарової [57], є використання моделі 7S Р. Уотермана, що припускає проведення змін у структурі («організації, символах (образах, які підкріплюють організаційну культуру), системах (операційних, контролю, мотивації, управління людськими ресурсами, якості і таке інше), штаті (підбір кадрів), стратегії (поведінкові прояви бачення організації), стилі лідерства й професіоналізму керівників» [57]).

Згідно з розробленою матрицею управлінські рішення щодо формування та розвитку організаційної культури закладу охорони здоров'я мають прийматися виключно на основі значень рівнів організаційної культури, станів кожної складової організаційної культури та рівня вмотивованості персоналу організації. Тому потрібно розробити шляхи розвитку організаційної культури на основі мотивації персоналу закладів охорони здоров'я.

3.3. Методичні рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури на основі вмотивованості працівників

Організаційна культура не виникає сама по собі. Цінності, норми, правила, традиції та артефакти, які є основою організаційної культури, формуються й розвиваються протягом усього життєвого циклу організації [57]. Як стверджує К. Комарова [57], процес формування та розвитку організаційної культури може відбуватися спонтанно та/чи усвідомлено. Найбільш ефективним є усвідомлене формування та розвиток організаційної культури, що дозволяє організації бути більш успішною.

Вітчизняна практика формування організаційної структури свідчить, що цілеспрямована усвідомлена робота щодо формування та розвитку організаційної культури в організаціях ведеться недостатньо, адже не спостерігається цілісності організаційної культури в організаціях [133]. Зокрема, у вітчизняних закладах охорони здоров'я недостатньо уваги приділяється формуванню й, особливо, розвитку організаційної культури. Скоріше можна говорити про наявність окремих елементів організаційної культури, які обумовлені специфікою сфери охорони здоров'я, і відсутність елементів організаційної культури, сформованих в конкретному закладі, що породжує відчуття втрати цілісності колективу і дискомфорту в організації.

В залежності від співвідношення значень рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників на основі матриці їх взаємозв'язку можливо формувати чи розвивати організаційну культуру підприємства.

На думку Е. Шейна [163], існують такі найбільш потужні початкові механізми для поглиблення й закріплення організаційної культури [163]:

реакція менеджменту організації на важливі зміни;

«продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж» [163];

застосування прозорих критеріїв «для розподілу винагород і зміни статусу» [163];

«застосування критеріїв для прийому на роботу, відбору, просування та розподілу обов'язків» [163];

затвердження цінностей організації;

«введення цінностей у дію через сплановані акції» [163];

«використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих працівників і колективу в цілому, підкреслюючи при цьому, що передбачається, що працівники будуть підтримувати цінності організації» [163];

«забезпечення того, щоб процедури знайомства з підприємством охоплювали його ключові цінності та способи їх досягнення» [163];

«закріплення навчання на курсах підвищення кваліфікації чи тренінгах, що є частиною програми безперервного розвитку» [163].

Наведені механізми, на думку автора, доцільно використовувати під час управління закладами охорони здоров'я. Так, запропонований Е. Шейном список можна умовно поділити на групи заходів, що діють при формуванні організаційної культури, та що реалізуються в ході її розвитку [163].

При обґрунтуванні шляхів формування і розвитку організаційної культури доцільно враховувати позицію підприємства (квадрант) в матриці взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості персоналу (рис. 3.18). При цьому шляхи формування та розвитку організаційної культури включають рекомендації щодо її формування і розвитку, а також рекомендації щодо підвищення рівня вмотивованості працівників досліджуваних закладів охорони здоров'я, оскільки роль мотиваційна складової була обґрунтована в розділі 1 дисертаційного дослідження.

І. Ковова та Н. Пахота [54] стверджують, що організаційна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети керівництва організації та групи однодумців. В результаті такої взаємодії виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем, що і є складовими організаційної культури. Таким чином,

необхідною умовою для формування та розвитку організаційної культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети.

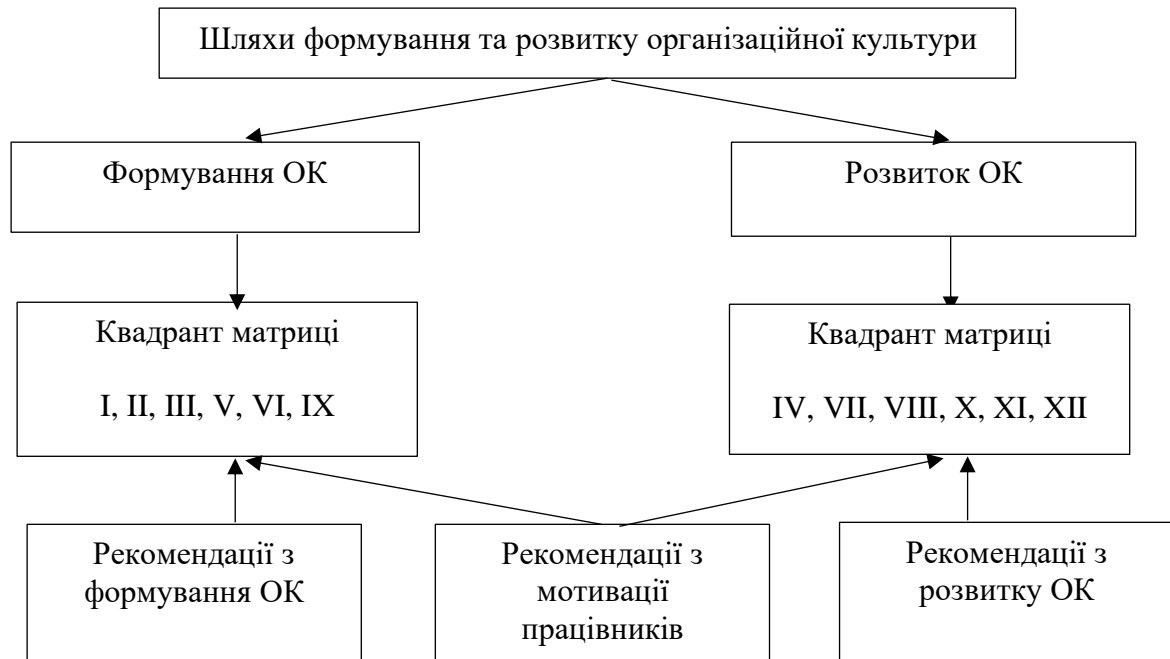


Рис. 3.18. Шляхи формування та розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я

Розроблено автором

Формування організаційної культури закладів охорони здоров'я складний і тривалий процес, який потребує розробки певних рекомендацій, що поєднає внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками [54]. При цьому, при формуванні організаційної культури потрібно усвідомлювати, що необхідно створювати умови й для її розвитку.

Обґрунтування рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я повинно ґрунтуватись на складових організаційної культури, описаних в методиці КУМРАС, та мотиваторах і демотиваторах, які визначені методичним підходом оцінки рівня вмотивованості працівників підприємства.

Так, автор пропонує відокремити такі групи рекомендацій:

- 1) ті, що спрямовані на формування організаційної культури;

- 2) ті, що спрямовані на розвиток організаційної культури;
- 3) ті, що спрямовані на підвищення мотивації працівників під час формування організаційної культури;
- 4) ті, що спрямовані на підвищення мотивації працівників під час розвитку організаційної культури.

При формуванні організаційної культури вона піддається двом процесам: процесу зовнішньої адаптації та процесу внутрішньої інтеграції. Процес зовнішньої адаптації є пошук ніші в організацію над ринком; процес внутрішньої інтеграції є способами найбільш ефективних комунікацій між співробітниками організації [48, 64]. Врахування зовнішніх і внутрішніх складових реалізується у рекомендаціях щодо формування організаційної культури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації з формування організаційної культури закладів охорони здоров'я

Параметри організаційної культури	Рекомендації
Стратегія і місія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулювання місії та цілей організації та встановлення взаємозв'язку між ними. 2. Формування цінностей, правил, норм поведінки працівників в стандартних та нестандартних умовах. 3. Формування традицій та створення символіки закладу охорони здоров'я. 4. Підготовка комплексу документів, що відображають регламенти роботи закладу охорони здоров'я. 5. Розробка кодексу корпоративної етики, що також включає положення професійної етики персоналу сфери охорони здоров'я.
Комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка чітких інструкції і правил поведінки для всіх категорій працівників. 2. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колектив. 3. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій.
Управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування практики делегування відповідальності. 2. Проведення зборів керівників підрозділів закладів на регулярній основі. 3. Дотримання всіх державних норм у відносинах роботодавець – співробітник. 4. Розробка чітких регламентів та графіків роботи, визначення обов'язків та прав кожного працівника.

Продовження таблиці 3.5

Параметри організаційної культури	Рекомендації
Адаптивність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Врахування запитів пацієнтів в процесі надання медичних послуг. 2. Диференціація медичних послуг відповідно до попиту.
Мотивація і мораль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доведення до персоналу загальних цілей та завдань діяльності організації. 2. Залучення персоналу до формування цілей, завдань закладу охорони здоров'я. 3. Забезпечення достатнього рівня винагороди праці персоналу. 4. Розробка системи мотивації. 5. Формування хороших, довірчих відносин між керівництвом і працівниками.
Робота	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стандартів під час найму працівників до організації, їх відбору, адаптації та виконання завдань. 2. Підбір та наймання персоналу, що розділяє чи є лояльним до організаційної культури підприємства. 3. Забезпечення безпечних умов праці. 4. Забезпечення оптимального трудового навантаження та графіку роботи.

Розроблено автором

Формування організаційної культури ґрунтується на оцінці рівня організаційної культури й ступеня її сумісності із цілями підприємства. Так, організаційна культура сприймається як підтримуюча, тому необхідно створити умови для закріплення відповідних параметрів і складових організаційної культури. Організаційна культура пов'язує персонал і заклад охорони здоров'я в єдину систему, формує почуття прихильності та відповідальності за все, що відбувається в організації. Без високого рівня організаційної культури неможлива реалізація головного завдання закладу охорони здоров'я забезпечення адекватного рівня якості медичних послуг. Тому розвиток організаційної культури є важливою складовою функціонування досліджуваних підприємств (табл. 3.6). Розвиток організаційної культури стосується проблеми переходу організаційної культури закладу охорони здоров'я з поточного стану в бажаний. Він ґрунтується на аналізі поточного рівня організаційної культури й ступені її сумісності із цілями підприємства. Такий аналіз дає змогу виявити параметри невідповідності, у яких буде потрібно проводити зміни. Потім ці зміни уточнюються й розробляються плани їх реалізації.

Рекомендації з розвитку організаційної культури

Параметри організаційної культури	Рекомендації
Стратегія і місія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка проектів стратегій розвитку організації. 2. Коригування цілей.
Адаптивність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення кодексу корпоративної етики, що також включає положення професійної етики персоналу сфери охорони здоров'я. 2. Застосування нових та вдосконалених методів роботи.
Комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулярне проведення заходів для розвитку та зміцнення згуртованості колективу. 2. Підтримка здорового соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення оперативного та адресного поширення інформації в організації. 4. Забезпечення наявності консультаційної й інформаційної мережі з чіткими розмежуваннями і здатністю вирішувати конфліктні ситуації. 5. Розвиток довіри та підтримки між працівниками закладу.
Управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування програми реформування та розвитку організаційної культури. 2. Використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих працівників і колективу в цілому. 3. Справедливе та неупереджене вирішення всіх спірних питань керівництвом закладу. 4. Залучення персоналу до вирішення важливих стратегічних питань розвитку організації. 5. Об'єктивність у вирішенні конфліктних ситуацій. 6. Проведення професійної оцінки персоналу.
Мотивація і мораль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування системи нестандартної мотивації. 2. Підтримка та стимулювання професійного розвитку персоналу. 3. Забезпечення можливостей кар'єрного зростання. 4. Залучення персоналу до розробки стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. 5. Підвищення лояльності працівників до закладу.
Робота	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введення раціональної системи культурної адаптації нових працівників. 2. Забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення. 3. Забезпечення умов праці, кращих за стандартно прийняті в сфері охорони здоров'я. 4. Розробка та впровадження програм професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Розроблено автором

Основою управління розвитком організаційної культури [8] є відповідне знання керівництвом того, що можуть і хочуть працівники. Це повинно

досягатися регулярними бесідами з питань виконання службових обов'язків. Мета, суть і політика змін повинні бути добре продумані і доведені до всіх учасників.

Слід зазначити, що перша група рекомендацій носить методологічний характер обґрунтування процесу формування організаційної культури, а друга – орієнтована на розвиток організаційної культури.

На основі проведеного дослідження основних мотиваторів та демотиваторів можна зробити висновок, що основною передумовою формування ефективної організаційної культури є те, що сьогоднішні працівники прагнуть працювати в таких організаціях, які дають їм можливості та допомагають підтримувати їх особистісний підхід, цілі роботи та вибір способу життя. Виходячи з цього, сьогодні в організаціях необхідно запроваджувати такі методи мотивації, які б відповідали таким напрямкам:

- підвищення заробітної плати;
- покращення умов праці;
- покращення соціального-психологічного клімату в організації;
- створення викликів в роботі для працівників;
- надання можливостей думати інакше (сприяння творчості, ініціативності);
- надання можливостей кар'єрного зростання;
- забезпечення ефективних комунікацій «менеджер-працівники».

На основі запропонованих в табл. 3.5 рекомендацій з формування організаційної культури було визначено рекомендації в контексті мотивації. Зупинимось більш детально на конкретних методах мотивації задля досягнення результатів за цими заходами:

1. Доведення до персоналу загальних цілей та завдань діяльності організації, отримання правильного розуміння місії та загальних цілей діяльності закладу. Для цього потрібно:

організувати інформування персоналу всіма можливими засобами – під час зустрічей, нарад; шляхом розсилання листівок з відповідними поясненнями

через корпоративну мережу; створення девізів, лозунгів, традицій тощо. Чим більше у працівників інформації в голові, тим менше в колективі виникає стан невизначеності та неясності.

пояснити значимість працівника в процесі досягнення загальних завдань. Оскільки одного інформування буде замало, потрібно показати, які результати зможе досягти заклад завдяки вкладу кожного співробітника.

створити позитивний імідж закладу та репутацію керівництва. Якщо вони сформовані вірно, то працівник буде відчувати гордість за те, що працює в цьому закладі, й буде повністю підтримувати всі цілі та завдання.

2. Залучення персоналу до формування цілей, завдань закладу охорони здоров'я.

Перш за все, система цінностей закладу повинна бути відкритою та щирою, тоді у персоналу виникає відчуття соціальної важливості їхньої праці, що й задає орієнтир діяльності закладу.

По-друге, необхідно керуватися принципом орієнтації на результат та доводити до працівників, що саме така послідовність дій як «думати – робити – досягати» [58] є найбільш вірною та такою, що може принести бажаний результат особисто працівнику.

По-третє, необхідно надати можливість зворотного зв'язку з керівництвом, що повинно бути зумовлений застосуванням відповідного стилю лідерства (демократичним, патисипативним) менеджменту закладу.

По-четверте, здійснення ротації персоналу між різними підрозділами та робочими місцями. Це дозволить підвищити професійну кваліфікацію працівників та забезпечити взаємозамінюваність в колективі, що, в свою чергу, призведе до покращення соціально-психологічного клімату в колективі та зміцнить зв'язки між підрозділами.

По-п'яте, надання можливості самореалізації для співробітників. Для цього необхідно залучати працівників до управлінських рішень та стимулювати їх приймати самостійні рішення.

3. Забезпечення достатнього рівня винагороди праці персоналу. Як вже

значалося у дослідженні раніше найбільш значимим мотиватором в роботі працівників закладів охорони здоров'я й досі є матеріальна винагорода. Тому керівництву треба шукати шляхи підвищення заробітної плати до гідного рівня, а також знижувати (у разі наявності) заборгованість по виплаті заробітної плати, оскільки як показало дослідження, проведене у підрозділі 2.1 дисертації, в Україні спостерігається негативна тенденція в цьому аспекті, в тому числі й у закладах охорони здоров'я. Для цього необхідно шукати спонсорів, які б могли оказати фінансову підтримку медичних працівників, постійно спілкуватись з органами законодавчої та виконавчої влади. Не останнім фактором в цьому аспекті є забезпечення справедливості у формуванні системи заробітної плати згідно з теорією справедливості Адамса, наведеною в таблиці 1.6 дисертаційного дослідження. Оскільки в умовах низької оплати праці фактор справедливості може бути вирішальним у формуванні вмотивованості або невмотивованості працівника.

4. Розробка системи мотивації, яка повинна базуватися як на монетарних, так і немонетарних методах мотивації. На основному аспекті монетарних методів було зосереджено увагу в попередньому заході, тому зупинимось більш детально на інших методах мотивації:

- виплата премій, бонусів у разі можливості здійснення таких виплат;
- виплата компенсацій на оздоровлення;
- забезпечення працівників соціальним пакетом;
- надання можливості страхування;
- здійснення подарунків тощо.

Серед немонетарних методів мотивації ефективними можуть бути такі методи:

- застосування в якості мотиваторів усної похвали, грамот;
- застосування системи гнучкого робочого графіка;
- надання можливості професійного розвитку;
- сприяння творчості та ініціативності в роботі.

5. Формування хороших, довірчих відносин між керівництвом і

працівниками. Високому рівню довіри в організації може сприяти:

відкритість та доступність інформації;

першочергове та повне вирішення соціальних проблем%

можливість кожного працівника виражати свої інтереси та приймати участь в управлінських рішеннях;

доброчесність, чесність та компетентність керівництва;

чіткий зворотний зв'язок тощо.

Отже, серед методів мотивації, які можуть допомогти досягти високого рівня довіри в організації, можна виділити наступні:

налагодження комунікаційних потоків;

зниження рівня конфліктності;

покращення ставлення керівника до працівників – застосування «м'якого» стилю керівництва;

використання групових методів прийняття рішень;

виділення спеціального часу для обговорення та неформального спілкування;

організація дискусій, неформальних зустрічей, креативних презентація, конференцій та ін.;

надання можливості до реалізації творчих ідей та ініціатив.

Запропоновані рекомендації щодо мотивації працівників під час формування організаційної культури узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо мотивації працівників під час формування організаційної культури

Захід	Рекомендації
Доведення до персоналу загальних цілей та завдань діяльності організації	організувати інформування персоналу
	пояснити значимість працівника для закладу
	створити позитивний імідж закладу та репутацію керівництва
Залучення персоналу до формування цілей, завдань закладу охорони здоров'я	забезпечити відкритість та щирість системи цінностей
	керуватися та довести до працівників принцип орієнтації на результат
	надати можливість зворотного зв'язку з керівництвом
	здійснювати ротачію персоналу між підрозділами
	надавати можливість самореалізації для співробітників

Продовження таблиці 3.7

Захід	Рекомендації
Забезпечення достатнього рівня винагороди праці персоналу	шукати шляхи підвищення заробітної плати до гідного рівня
	знижувати заборгованість по виплаті заробітної плати
	забезпечувати справедливість у формуванні системи заробітної плати
Розробка системи мотивації	запроваджувати монетарні методи: виплата премій, бонусів у разі можливості здійснення таких виплат; виплата компенсацій на оздоровлення; забезпечити працівників мінімальним соціальним пакетом; надати можливість страхування; робити подарунки
	запроваджувати немонетарні методи: застосовувати в якості мотиваторів усну похвалу, грамоти; застосовувати систему гнучкого робочого графіка; надавати можливість професійного розвитку; сприяти творчості та ініціативності в роботі
Формування хороших, довірчих відносин між керівництвом і працівниками	налагоджувати комунікаційні потоки
	знижувати рівень конфліктності в колективі
	застосовувати «м'який» стиль керівництва
	виділяти час для обговорення та неформального спілкування
	використовувати групові методи прийняття рішень
	надавати можливість реалізації творчих ідей та ініціатив

Розроблено автором

Поряд із методами мотивації, які доцільно використовувати під час формуванні організаційної культури, потрібно розглянути методи, які мають вплинути на її розвиток. На основі наведених в табл. 3.6 рекомендацій з розвитку організаційної культури було визначено рекомендації щодо мотивації працівників, для яких пропонується запроваджувати наступні додаткові методи мотивації:

1. Формування системи нестандартної мотивації. Поряд із методами мотивації в рамках розробки системи мотивації, які доцільно запроваджувати під час формування організаційної культури, для досягнення більшого ефекту можна використовувати такі методи:

зниження монотонності праці;

підвищення рівня обізнаності про систему мотивації, оскільки працівники часто не знають про існуючі можливості;

збільшення участі закладу в покращенні якості життя працівників;

впровадження системи залежності оплати праці та кар'єрного зростання від результатів роботи.

2. Підтримка та стимулювання професійного розвитку персоналу. Для цього потрібно використовувати такі методи мотивації:

надавати працівникам цікаві змістовні завдання;

відправляти працівників (бажано за кошти закладу) на різноманітні професійні стажування, тренінги, конкурси тощо.

створювати умови для обміну знаннями в результаті групової взаємодії в колективі;

створювати умови неформального спілкування співробітників закладу;

створювати можливості для навчання як на робочому місці, так і поза ним;

використовувати сучасні інформаційні технології для поширення інформацію щодо можливостей професійного розвитку (створення та оновлення баз відповідних курсів, тренінгів, конференцій тощо);

розвивати інноваційну активність та інноваційну сприйнятливість працівників;

розширювати перелік повноважень працівників.

3. Забезпечення можливостей кар'єрного зростання. В цьому аспекті важливим є не лише саме по собі просування по кар'єрній драбині, а визнання цього колегами. Також доцільно:

підвищувати рівень потреби працівників у досягненнях;

створювати оптимальні умови для здорової конкуренції між працівниками;

будувати кар'єрограми для працівників як наочне зображення їх кар'єрних можливостей.

4. Залучення персоналу до розробки стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Серед додаткових методів мотивації доцільно розвивати у працівників перспективного мислення.

5. Підвищення лояльності працівників до закладу, яке досягається за

рахунок таких методів:

підвищення рівня довіри в організації (детально методи розглянуто визначення методів мотивації під час формування організаційної культури);

використання особистого прикладу керівництвом закладу;

задоволення культурних і духовних потреб працівників;

підвищення інтересу і врахування керівництвом думок і поглядів працівників;

забезпечення соціального захисту працівників.

Перелік рекомендацій щодо мотивації працівників під час розвитку організаційної культури узагальнено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендації щодо мотивації працівників під час розвитку організаційної культури

Захід	Рекомендації
Формування системи нестандартної мотивації	знижувати монотонність праці
	підвищити рівень обізнаності про систему мотивації
	збільшити участь закладу в покращенні якості життя працівників
	впровадити систему залежності оплати праці та кар'єрного зростання від результатів роботи
Підтримка та стимулювання професійного розвитку персоналу	відправляти працівників на різноманітні професійні стажування, тренінги, конкурси тощо
	надавати працівникам цікаві змістовні завдання
	створювати умови для обміну знаннями в результаті групової взаємодії в колективі
	створювати умови неформального спілкування співробітників закладу
	створювати можливості для навчання як на робочому місці, так і поза ним
	використовувати сучасні інформаційні технології для поширення інформацію щодо можливостей професійного розвитку
	розвивати інноваційну активність та інноваційну сприйнятливність працівників
	розширювати перелік повноважень працівників
Забезпечення можливостей кар'єрного зростання	забезпечити визнання просування по кар'єрній драбині колегами
	підвищувати рівень потреби працівників у досягненнях
	створювати оптимальні умови для здорової конкуренції між працівниками
	будувати кар'єрограми для працівників як наочне зображення їх кар'єрних можливостей

Продовження таблиці 3.8

Захід	Рекомендації
Залучення персоналу до розробки стратегії розвитку закладу охорони здоров'я	розвивати у працівників перспективного мислення
Підвищення лояльності працівників до закладу	підвищувати рівень довіри в організації
	використовувати особистий приклад керівництва закладу
	задовольняти культурні та духовні потреби працівників
	забезпечувати соціальний захист працівників
	підвищувати інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівників

Розроблено автором

Запровадження запропонованих заходів з мотивації персоналу закладів охорони здоров'я дозволить підвищити рівень вмотивованості працівників та покращити рівень організаційної культури закладу. Організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування закладів охорони здоров'я, хоча багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. Згуртована, прагнуча до єдиної мети команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, чим роз'єднаний колектив працівників, що не відчуває єднання з колегами, не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації, що є особливо актуальним у період напруженої роботи закладів охорони здоров'я під час пандемії COVID-19.

Отже, організаційна культура повинна стати дієвим чинником розвитку будь-якого закладу охорони здоров'я, а досягти стратегічних цілей закладу охорони здоров'я, можливо лише через формування та розвиток організаційної культури.

Реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити систему формування та розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я і, відповідно, підвищити рівень вмотивованості працівників таких закладів, ефективність їхнього функціонування.

Висновки до розділу 3

1. Ефективність формування та розвитку організаційної культури залежить від умов формування і розвитку її складових та їх взаємозв'язків. Проведено анкетування персоналу закладів охорони здоров'я – Стоматологічного центру ХНМУ, Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ, НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ. Проведено оцінку параметрів організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я та визначено стани в колективах. Встановлено, що найкращий рівень організаційної культури у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ за всіма параметрами організаційної культури, а найнижчий рівень організаційної культури спостерігається в Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ. На основі запропонованого методичного підходу за методикою КУМРАС визначено рівень організаційної культури досліджуваних закладів охорони здоров'я – Стоматологічний центр ХНМУ і НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ мають високий рівень організаційної культури, Навчально-науковий медичний комплекс «Університетська клініка» ХНМУ має середній рівень організаційної культури.

2. Було визначено основні мотиватори та демотиватори персоналу досліджуваних закладів охорони здоров'я. Встановлено, що матеріальна винагорода є найбільший мотиватором в роботі працівників всіх закладів. Такий висновок має об'єктивну причину, оскільки рівень заробітних плат в системі охорони здоров'я в Україні є одним з найнижчих. Серед немонетарних мотиваторів опитані працівники визначили наступні: умови праці; соціальний пакет, нормальний баланс робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника. Найбільшими демотиваторами для персоналу досліджуваних закладів охорони здоров'я є незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці та негативний клімат в колективі. На основі

запропонованого методичного підходу до оцінки вмотивованості працівників визначено рівень вмотивованості працівників, який у НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ характеризується як високий, в той час як у Стоматологічному центрі ХНМУ та Навчально-науковому медичному комплексі «Університетська клініка» ХНМУ він на достатньому рівні.

3. Доведено, що між мотивацією та організаційною культурою є певний взаємозв'язок, який має безпосередній вплив на розуміння, прийняття, лояльність персоналу до організаційної культури підприємства. Запропоновано матрицю взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості персоналу, яка ґрунтується на співставленні рівнів вмотивованості та організаційної культури та дозволяє виявити такі співвідношення, що потребують впровадження заходів з формування чи заходів з розвитку організаційної культури. Проведене позиціонування досліджуваних закладів охорони здоров'я в запропонованій матриці. Встановлено, що згідно з позиціями в матриці для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ варто впроваджувати заходи щодо формування організаційної культури та відповідні заходи мотивації, а для Стоматологічного центру ХНМУ та НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ – заходи з розвитку організаційної культури та відповідні заходи з мотивації.

4. Обґрунтовано, що для вибору шляхів формування і розвитку організаційної культури доцільно враховувати позицію підприємства (квадрант) в матриці взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості персоналу. Доведено, що рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я повинні ґрунтуватись на параметрах організаційної культури, описаних в методиці КУМРАС, та мотиваторах і демотиваторах, які визначені методичним підходом оцінки рівня вмотивованості працівників підприємства. Запропоновано перелік рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури, який враховує параметри організаційної культури. Визначено мотиваційний

параметр формування та розвитку організаційної культури та запропоновано перелік рекомендації з мотивації працівників під час формування та розвитку організаційної культури відповідно. Розроблені рекомендації дозволять підвищити рівень організаційної культури та вмотивованості працівників досліджуваних закладів охорони здоров'я.

Основні висновки і пропозиції першого розділу опубліковано у роботах [68, 81, 152].

Список використаних джерел [7, 8, 11, 14, 22, 43, 44, 46, 48, 50, 54, 57, 64, 66, 69, 82, 91, 93, 94, 108, 112, 133, 138, 163].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Узагальнено науково-теоретичні підходи до визначення поняття «організаційна культура». Визначено, що для трактування організаційної культури в роботі доцільно застосовувати комплексний підхід, який базується на поєднанні соціально-психологічного та управлінського підходів. У дисертації визначено, що організаційна культура являє собою 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.

2. Обґрунтовано, що серед функцій організаційної культури особливу роль відіграє мотиваційна функція, оскільки однією із складових організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати, що кожний працівник – це індивідуальність і будь-які дії підлеглих зумовлюються певними потребами. Доведено, що взаємозв'язок організаційної культури з мотивацією створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання традиційних (матеріальних і нематеріальних) засобів, а також специфічних інструментів мотивації.

3. Запропоновано послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури, яке містить чотири етапи: діагностика; оцінка рівнів організаційної культури та вмотивованості; співставлення результатів оцінки;

розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури. Для кожного з етапів обґрунтовано використання інструментів та методів, що дозволило розробити рекомендації з формування та розвитку організаційної культури з урахуванням рівня вмотивованості працівників та стану колективу.

4. У дослідженні розроблено методичний підхід щодо оцінки рівня організаційної культури на основі запропонованого методу КУМРАС, який базується на кількісній оцінці параметрів внутрішнього (комунікації, управління, мотивація, робота) та зовнішнього (адаптивність, стратегія і місія) середовища. Застосування цього підходу дозволить кількісно визначити рівень організаційної культури, віднести його до інтервалів шкали: той, що має тенденцію до деградації, середній, високий, дуже високий, та якісну характеристику стану в колективі.

5. Обґрунтовано наявність впливу мотиваторів (матеріальна винагорода, умови праці; соціальний пакет, нормальний баланс робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника) та демотиваторів (незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці, негативний клімат в колективі) на рівень організаційної культури. Для цього за допомогою методу аналізу ієрархії було обґрунтовано використання методу експертного оцінювання, що дозволило отримати об'єктивну та повну інформацію щодо вмотивованості працівників. Доведено, що для оцінки рівня вмотивованості необхідно враховувати склад та структуру персоналу, визначити особливості діяльності організації, дізнатися власну думку респондентів щодо їхнього відчуття вмотивованості (невмотивованості). Це дозволить розрахувати узагальнюючий показник та визначити рівень вмотивованості працівників.

6. У дисертації побудовано матрицю взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості працівників, яка ґрунтується на співвідношенні показників рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників. Запропонована матриця містить дванадцять квадрантів, для кожного з яких надано якісну характеристику стану та пов'язано його з потребою у формуванні

та/або розвитку організаційної культури. Застосування цієї матриці дозволить розробити перелік заходів щодо формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційних аспектів.

7. Розроблено перелік рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури у відповідності до параметрів організаційної культури – стратегії і місії, адаптивності, комунікацій, управління, мотивації і моралі; самої роботи. Мотиваційний аспект враховано в обґрунтуванні переліку заходів щодо мотивації працівників під час формування та розвитку організаційної культури. Запровадження розробленого переліку рекомендацій дозволить підвищити рівень вмотивованості працівників та покращити рівень 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, послідовності етапів формування та розвитку організаційної культури, розроблення та впровадження переліку заходів з формування та розвитку організаційної культури.

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 Клініки Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань (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 Університетського 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.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. Г., Костенчук И. А. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура.
2. Акер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб. : Питер, 2002. 487 с.
3. Андреев В., Изотов А. Социальная инфраструктура предприятий как инструмент повышения эффективности хозяйствования. *Современные проблемы менеджмента*. Сборник науч. трудов. СПб. : СПбГЧОФ, 1997. С. 5–16.
4. Астахова Н. И., Москвитина Г. И. Менеджмент. Прикладной курс. URL: <https://stud.com.ua/19330/menedzhment/menedzhment>.
5. Баксалова О. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. С. 194–197.
6. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник НУ «Львівська політехніка», «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2006. №567. С. 6–11. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf.
7. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній: дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2018. 267 с.
8. Баранюк Н. І. Теоретичний аналіз компонентів організаційної культури, необхідних для ефективного розвитку організації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 2. С. 13–22.
9. Барков С. А., Зубков В. И. Соціологія організацій : учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2013. 395 с.
10. Безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, місцем

- проживання та віковими групами. *Державна служба статистики України*. 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_bnsmv_u.htm.
11. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04; Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 230 с.
 12. Близнюк Т. П. Сутність дефініції «культура» в крос-культурному менеджменті. *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. 11–13.
 13. Близнюк Т. П. Аналіз підходів до типології організаційних культур у крос-культурному менеджменті. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 97–101.
 14. Близнюк Т. П. Оцінка культури персоналу мультинаціональної компанії на прикладі університетів. *Бізнес-Навігатор*. 2020. Вип. 1 (57). С. 75–80.
 15. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. Москва : Экономика, 2004. 368 с.
 16. Богацька Н. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
 17. Буянова І., Радніна А. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.
 18. Василевська Т. Е., Князев В. М., Ліпенцев А. В. Організаційна культура : навч.-метод. посібник / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 32 с.
 19. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних

- умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
20. Вачугов Д. Д. Аполлон, казарма, клуб: види и функции организационной культуры. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnaja-kultura-vlast-upravlenie-reshenie-povedenie-obshhenie-pravilo-vozdjestvie-jeffektivnost-imidzh/>.
 21. Вейл П. *Лидерство, основанное на видении: Курс MBA по менеджменту*; под ред. А. Коэна. Москва : Альпина паблишер, 2006. 507 с.
 22. Вербець В. В. *Методологія та методика соціологічних досліджень: Навчально-методичний посібник*. Рівне : РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. 167 с.
 23. Верещагина Л. С., Ольхова Л. А. Взаимосвязь между организационной культурой и трудовой мотивацией в вузе. *Организационная психология*. 2019. Т. 9. № 3. С. 57–73.
 24. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
 25. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229.
 26. Гайдученко С. *Мотивація персоналу*. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
 27. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.
 28. Гешко О. А., Зубахина А. А. Организационная культура как фактор совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 39. С. 3681–3685. URL: <http://e-koncept.ru/2017/971063.htm>.
 29. Гринева Е. Прочный фундамент организационной культуры. *Управління персоналом*. 2012. №12(231). С.12–14.
 30. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в

- системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 102–105.
31. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
 32. Гуторова О. О. Основи менеджменту : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.
 33. Гуцол К. В. Методика оцінки мотивації діяльності працівників соціальної служби. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 458–461.
 34. Данилейчук Р. Шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. № 10. С. 247–253.
 35. Денні Р. Партнери, а не підлеглі: як правильно мотивувати співробітників. *Forbes*. 2015. № 7 (липень). URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1397316-partneri-a-ne-pidlegli-yak-pravilno-motivuvati-spivrobitnikiv>.
 36. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2018/soes/ukr/osep/osep_05_2018.pdf.
 37. Джекс Э. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура
 38. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_58/.
 39. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
 40. Дугчак Ю. Організаційна культура як засіб підвищення ефективності функціонування закладів фізичної культури і спорту. *Спортивна наука України*. 2015. №3 (67). С. 19–22.
 41. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 320 с.
 42. Заборгованість із виплати заробітної плати. *Державна служба*

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dsz_u_U.html.

43. Задворная О. Л., Алексеев В. А., Борисов К. Н. Формирование и развитие корпоративной культуры медицинских организаций. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2016. Т. 7. № 3. С. 142–149.
44. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Вінничук Р. О. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
45. Ипатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник Московского ун-та. Психология*. 1997. № 4. С. 55–65.
46. Інтелектуальні системи управління: Курс лекцій до теми «Системи експертного оцінювання» розділу «Основи штучного інтелекту» кредитного модуля «Інтелектуальні системи управління» для студ. спец. 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» / уклад. Л. Д. Ярощук. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 40 с.
47. Кабакова Е. Н. Формирование организационной культуры – теория организации. URL: <http://be5.biz/ekonomika/o002/45.html>
48. Кабакова Е. Н. Шпаргалка по теории организации / Е. Н. Кабкова – М.: Аллель, 2009. 64 с.
49. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и PR. Москва : ИКЦ «Март», Ростов-н/Д : Изд. центр «Март», 2003. 416 с.
50. Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств). Київ; Львів : Край, 2010. 212 с.
51. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
52. Климчук А. О. Аналіз демотивуючих факторів впливу на трудову діяльність персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 139–143. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/28-14.pdf>
53. Ковбас Г. І. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму

- сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>.
54. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_36.
55. Козлов В. Д., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура : учеб. пособие. Москва : КНОРУС, 2017. 270 с.
56. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
57. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
58. Корпоративная культура – как метод мотивации персонала. *Международный центр делового образования ЛИНК*. URL: <http://mcdo-link.ru/korporativnaya-kultura-kak-metod-motivatsii-personala/>.
59. Кравченко В. О., Никифорова В. Г. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3, Т. 1. С. 124–127. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/124-127.pdf.
60. Крайнова О. С. Мониторинг корпоративной культуры предприятия для целей внедрения логистического менеджмента. *Вестник ВГАВТ*. 2018. Выпуск 58. С. 115–124.
61. Кристенсен М., Оверфорд А. Разрушительные перемены. Искусство управления. 2001. № 5. С. 46–60.
62. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33755/1/Крисько.pdf>.
63. Крутицкая Е. А. Как оценить эффективность системы управления персоналом? *KPI EXE*. URL: <http://www.kpiexe.ru/kak-otsenit-effektivnost->

sistemyi-upravleniya-personalom/.

64. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С. 75–81.
65. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
66. Ладанов І. А. Организационная культура. *Организационное поведение : хрестоматия* / редактор-составитель Д. Я. Райгородский. Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. С.120–168.
67. Лазвиашвили Л. Роль лидера в формировании организационной культуры. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 10. С. 133–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_10_12
68. 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.
69. Лепейко Т. І., Близнюк Т. П. Організаційна культура сучасної організації: ціннісний підхід. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 квітня 2019 року)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 148–152.
70. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
71. 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.

72. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 204 с.
73. 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.
74. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Москва : Новое знание, 2003. 909 с.
75. Медведєва Г. Методи мотивації персоналу; як використовувати методи оцінки і підвищення мотивації персоналу на практиці: поетапне керівництво для початківців бізнесменів + способи підтримання високої мотивації співробітників. *Big Energy*. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/961-metodi-motivacii-personalu--etapi-zastosuvannya-sistemnogo-pidxodu.html>.
76. 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.
77. 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.
78. 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.
79. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250.
80. 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.
81. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 280–289.
82. 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.
83. 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.
84. Методи соціологічних досліджень. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=94.
85. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2002. 558 с.
86. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
87. Мостецька Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А. Менеджмент: підручник. Київ : Сузір'я, 2007. 688 с.
88. Мотало В. Аналіз шкал вимірювань. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2015. № 76. С. 21–35.
89. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>.
90. Названа кількість українських медиків, які померли від COVID. *Аналітичний портал "Слово і діло"*. 2021. 18 червня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/18/novyna/suspilstvo/nazvana-kilkist->

ukrayinskyx-medykiv-yaki-pomerly-covid.

91. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
92. Немашкало К. Р. Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління. Український журнал прикладної економіки. 2018. № 2, Т. 3. С. 177–182.
93. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1(65). С. 103–118. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/65/page.php?id=abstract/ukr/103-118>.
94. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1(62). С. 94–105. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2017/62/page.php?id=abstract/ukr/94-105>.
95. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141.
96. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. URL: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html>.
97. Овчинников Д. Основні підходи до поняття організаційної культури. *Мислене древо*. URL: <https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Sci/Philosophy/OrgCulture.html>.
98. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2009. 664 с.
99. Парфенова И. Ю., Парфенова З. А. Организационная культура. Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2016. 151 с.
100. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. *Вопросы управления предприятием*. 2005. № 1(13). С. 5
101. Про банк / ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about>.

102. 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 у закладах 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>.
103. Продіус О., Олексієв 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.
104. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № № 2 (145). С. 65–75. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/634/652>.
105. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Problems of Economy*. 2019. Issue 4. Pp. 142-148. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_4_0_142_148.
106. Процесні теорії мотивації // Студопедія. URL: https://studopedia.com.ua/1_38972_protseziyni-teorii-motivatsii.html.
107. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу. *Вісник ХДУ*. 2001. № 508. С. 314.
108. Радзіховська Л. М. Використання математико-статистичних методів під час проведення експертних оцінювань. *Вісник Хмельницького національного університету* 2015. №2. Том 1. С. 245–247. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25724.pdf>.
109. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Економічний вісник науки України*. 2011. №1 (19). С. 133–136.
110. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та

- тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161149/15-Rynkevych.pdf?sequence=1>.
111. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией / пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
 112. Ромашкина Г. Ф., Татарова Г. Г. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных. *Социология: 4М*. 2005. № 20. С. 131–157. URL: http://medstatistic.ru/articles/Romashkina_koefficient_konkordacii.pdf.
 113. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.
 114. 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.
 115. Спивак В. А. Корпоративная культура: Теория и практика. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
 116. Сума заборгованості з виплати заробітної плати по регіонах. *Державна служба статистика України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/prc_rik/prc_u/arh_dsz_u.html.
 117. Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань / Нац. металург. академія України; за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2018. 364с.
 118. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
 119. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка,

- Л. М. Карамушки. 2013. Вип. 37. С. 28–31.
120. Тужилкіна О. В. Кількісна оцінка мотивації праці у роздрібній торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 4 (43). С. 156–162.
121. Українська Л. О. Людський капітал корпорації: сучасні особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2018. № 33. Том 2. С. 42–50. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/08/2-42-50.pdf>.
122. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект, дис. канд. наук, Донец. нац. Ун-т, Донецьк, Україна, 2003.
123. Устименко В. М. Методи оцінки стану організаційної культури. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 367–381. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_49
124. Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1887/1/1%20Ustinov_article_2018.pdf
125. Устинов Р. Г. Управління ефективним розвитком організаційної культури підприємств морської галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Устинов Роман Георгійович ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2019. 20 с.
126. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры / *StudFiles*. URL: <https://studfiles.net/preview/4019533/page:7/>
127. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8367/1/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%20%D0%9D%D0%A3%D0%A5%D0%A2%202010.pdf>.
128. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2007. № 2. С. 202–208.

129. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226–235.
130. Харчишина О. В. Організаційна культура: суть, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства/ *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: II міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квітня 2008 р.: тези доповідей / Київський інститут бізнесу і технологій, Житомирська філія. Житомир, 2008. С. 151–155.
131. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації*. URL:
<http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>.
132. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
133. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. URL:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53095/5/Khomutenko_Orhanizatsiina_kultura.pdf
134. Царева Н. А., Черная Ю. А., Шамахова Ю. В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры. URL:
<http://science.vvsu.ru/files/DE87DED1-45D4-4D37-9371-FDFA4608C95C.PDF/>
135. Царенко Н. В., Ячменева В. М. Корпоративная культура: сущность, теория, практика. *Экономика и управление*. 2007. № 6. С. 76–82.
136. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL:

- http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.
137. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
 138. Шульдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях. URL: <http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf>.
 139. Шульженко І. В., Сазонова Т. О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 2 (41). С. 79–83.
 140. Шуткіна І. С. Шляхи підвищення праці працівників підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76718>.
 141. Щєбликіна І. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (5). С. 294–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%285%29__41.
 142. Щєрбинина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 2. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3875>.
 143. Afshari L. et al. (2020). Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 16, 2. Pp. 52–66. URL: <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>.
 144. Blyzniuk T. The relationship between the stage of the company's life cycle and the type of its organizational culture. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*. 2018. 30, 1. Pp. 76–79.
 145. Blyzniuk T. P., Maystrenko O. V. Value profiles of Ukrainian universities organizational culture. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практ. конф., 26-27 лист. 2020 р. : тези допов. Одеса : «Гельветика», 2020. С. 274–276.
 146. Budiyo. Motivation of work, organizational culture, and organizational

- commitment towards work productivity lecturers and employees of economics college AAS SURAKARTA (STIE AAS SURAKARTA). *Humanities & Social Sciences Reviews*. 2019. Vol. 7(5). Pp. 226–236. URL: <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7528>.
147. Butenko D. S., Nemashkalo K. R. Corporate culture as a component of motivational management. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/87.pdf
148. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42, No. 6. Pp. 568–575. URL: <https://www.jstor.org/stable/976127>.
149. Hall E. T., Hall M. R. Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States Text. Yarmouth : Intercultural Press, 1990. 196 p.
150. Hartmann A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*. 2006. Vol. 6, 3. Pp. 159–172. URL: <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>.
151. Ismiyanto et al. Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the Ministry for the Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of PANRB). *Journal of Management and Sustainability*. 2015. Vol. 5, 1. Pp. 192–199. URL: <https://doi.org/10.5539/jms.v5n1p192>.
152. 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>.
153. 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, 1. Pp. 71–88. URL: <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>.
154. Mwita J. I. The Role of Motivation in Performance Management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities. *The University of Birmingham Press*. 2002. URL: <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/49/1/Mwita03PhD.pdf>.
155. Nemashkalo K., Myronova O., Kipa D. Management of investment processes in social capital: A conceptual approach to assessment. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*. 2019. Vol 7, No 2. Pp. 478–486. URL: <http://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/554>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.554>.
156. Nykyforenko V., Kravchenko V., Zbrytska T., Kryvtsova M., Svorobovich L. Motivational monitoring as a component of effective human resource (HR) strategy of company. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(2). URL: <https://www.abacademies.org/articles/motivational-monitoring-as-a-component-of-effective-human-resource-hr-strategy-of-company-8093.html>.
157. Organisational culture. URL: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1133/03chapter2.pdf>.
158. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
159. Panagiotis M. et al. Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 14. Pp. 415–424. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8).
160. Prokhorova V. V., Zalutska Kh. Ya., Us Yu. V. Formation of motivational mechanism in strategic management of a diversified enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 1. C. 177–185. URL: <http://www.nvngu.in.ua/index.php/en/publishing-house/editorial-board/1858-engcat/archive/2021/content-1-2021/5715-177>.
161. Report «Employee Motivation 2018: Living to Work». *Personnel today*. 2018. October, 2. URL: <https://www.motivates.co.uk/wp->

- content/uploads/2019/08/employee-motivation-report-2018-living-to-work.pdf.
162. Rynkevich N. Features of organizational culture development of the enterprise in the field of information services. *Effective economy*. 2020. Vol. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7743>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.151.
 163. Schein E. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999. 346 p.
 164. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*. 1981. Summer. Pp. 30–48.
 165. Shyfrina N. I., Ukrainka L. O., Marchenko O. S., Cherkashyna T. S. Improvement of economic efficiency of the enterprise based on automation of management of motivation of personnel. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 30. Том 3. С. 196–205. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/179533>.
 166. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28. Pp. 339–358.
 167. Sokro E. Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of management in the 21st century*. 2012. Volume 3. Pp. 106–119.
 168. Sonnenfeld J.A. *Corporate Views of the Public Interest*, Boston: Auburn House, 1981. 301 p.
 169. Taslim M. Organisation culture and employee motivation: an emperical study on impact of organisation culture on employee extrinsic & intrinsic motivation at SBI. URL: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfc83NzQucGRmfC83NzQucGRm>.
 170. Ukrainka L. O. Influence of motivation on organizational culture. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519/497/>
 171. Wahyuningsih S. H., et al. Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and*

- Perspectives in Management*. 2019. No. 17(1). Pp. 142–151. DOI: 10.21511/ppm.17(1).2019.13.
172. 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. DOI: 10.20474/jabs-3.1.3.

ДОДАТКИ

Додаток А
Метод аналізу ієрархій

Таблиця А.1

Вузел «можливість порівняння» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0361	1	

Таблиця А.2

Списки вузлів в кластерах за критерієм «можливість порівняння»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,142
метод розрахунку параметрів	0,496
метод експертного оцінювання	0,362

Кластеры узла						Комментарии к узлу
Уровни с кластерами	Запол.	Достат.	Относительная	Весы класт	Связанная иера	
Метод оцінки організаційної кул	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,04	1,00		

Приоритеты узлов кластера		Комментарии к кластеру
Узлы кластера	Приоритеты	
метод побудови профіля	0,14	
метод розрахунку пара	0,50	
метод експертного оці	0,36	

Рис. А.1. Пріоритети вузла «можливість порівняння» в рівні «Критерії вибору»

Таблиця А.3

Вузел «багатоаспектність» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0971	1	

Таблиця А.4

Списки вузлів в кластерах за критерієм «багатоаспектність»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,134
метод розрахунку параметрів	0,246
метод експертного оцінювання	0,62

Узел "багатоаспектність" в уровне "Критерії вибору"

Файл Сравнения Весы кластеров Приоритеты узлов Связи Помощь

Кластеры узла

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,10	1,00	

Приоритеты узлов кластера

Узлы кластера	Приоритеты
метод побудови профіля	0,13
метод розрахунку пара	0,25
метод експертного оцінювання	0,62

Рис. А.2. Приоритеты узла «багатоаспектність» в рівні «Критерії вибору»

Таблиця А.5

Вузел «кількісна оцінка» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Веса кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0398	1	

Таблиця А.6

Списки вузлів в кластерах за критерієм «кількісна оцінка»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,0621
метод розрахунку параметрів	0,611
метод експертного оцінювання	0,327

Кластеры узла						Комментарии к узлу
Уровни с кластерами	Запо.	Достат.	Относительная	Веса класт.	Связанная иера	
Метод оцінки організаційної кулі	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,04	1,00		

Приоритеты узлов кластера		Комментарии к кластеру
Узлы кластера	Приоритеты	
метод побудови профіля	0,06	
метод розрахунку пара	0,61	
метод експертного оці	0,33	

Рис. А.3. Пріоритети вузла «кількісна оцінка» в рівні «Критерії вибору»

Вузел «об'єктивність» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0494	1	

Таблиця А.8

Списки вузлів в кластерах за критерієм «об'єктивність»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,115
метод розрахунку параметрів	0,569
метод експертного оцінювання	0,315

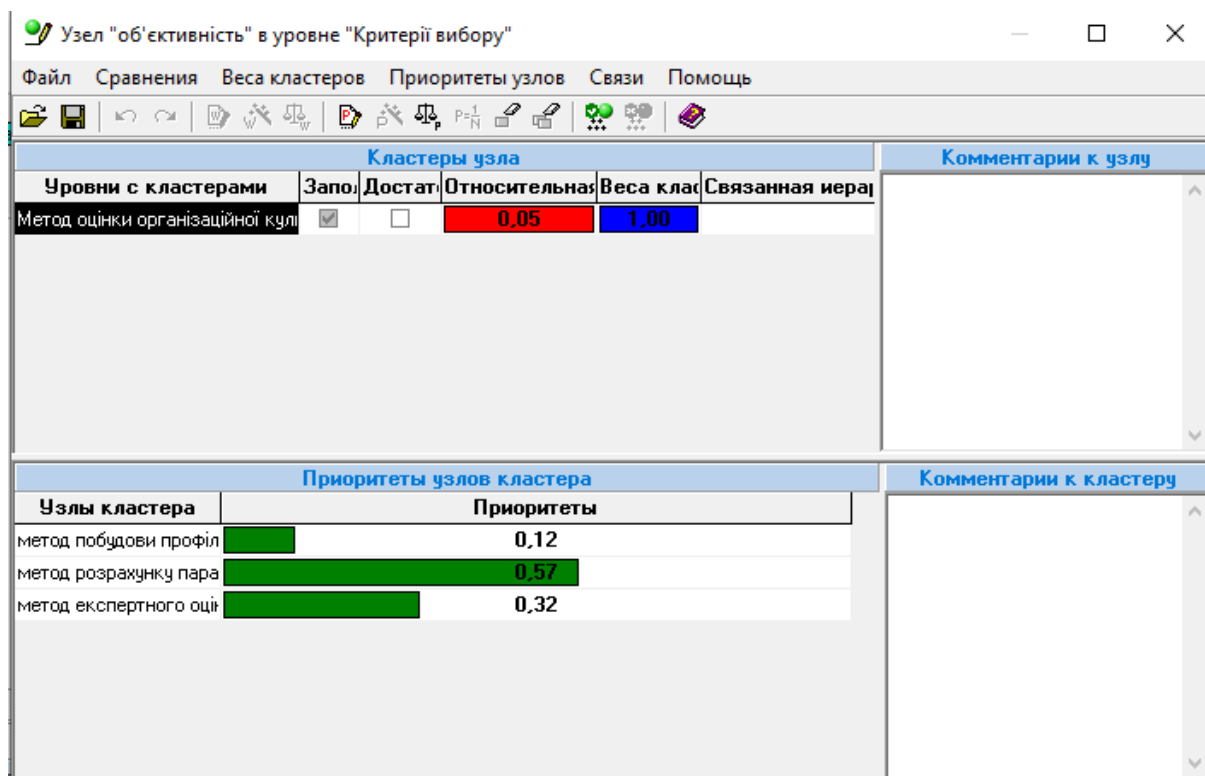


Рис. А.4. Приоритеты узла «об'єктивність» в рівні «Критерії вибору»

Вузел «широта охоплення» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Вес кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0777	1	

Таблиця А.10

Списки вузлів в кластерах за критерієм «широта охоплення»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,0916
метод розрахунку параметрів	0,196
метод експертного оцінювання	0,712

Узел "широта охоплення" в уровне "Критерії вибору"

Файл Сравнения Вес кластеров Приоритеты узлов Связи Помощь

Кластеры узла

Уровни с кластерами	Запо.	Достат.	Относительная	Вес класт	Связанная иера
Метод оцінки організаційної кул	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,08	1,00	

Приоритеты узлов кластера

Узлы кластера	Приоритеты
метод побудови профіл	0,09
метод розрахунку пара	0,20
метод експертного оці	0,71

Рис. А.5. Пріоритети вузла «широта охоплення» в рівні «Критерії вибору»

Вузел «доступність менеджменту» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Веса кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0608	1	

Таблиця А.12

Списки вузлів в кластерах за критерієм «доступність менеджменту»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,147
метод розрахунку параметрів	0,463
метод експертного оцінювання	0,39

Узел "доступність менеджменту" в уровне "Критерії вибору"

Файл Сравнения Веса кластеров Приоритеты узлов Связи Помощь

Кластеры узла

Уровни с кластерами	Запо	Достат	Относительная	Веса клас	Связанная иера
Метод оцінки організаційної кулі	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,06	1,00	

Приоритеты узлов кластера

Узлы кластера	Приоритеты
метод побудови профілі	0,15
метод розрахунку пара	0,46
метод експертного оці	0,39

Рис. А.6. Приоритеты узла «доступність менеджменту» в рівні «Критерії вибору»

Вузел «повнота даних» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,063	1	

Таблиця А.14

Списки вузлів в кластерах за критерієм «повнота даних»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,0712
метод розрахунку параметрів	0,304
метод експертного оцінювання	0,625

Узел "повнота даних" в уровне "Критерії вибору"

Файл Сравнения Весы кластеров Приоритеты узлов Связи Помощь

Кластеры узла						Комментарии к узлу
Уровни с кластерами	Запол.	Достат.	Относительная	Весы класт	Связанная иера	
Метод оцінки організаційної кул	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,06	1,00		

Приоритеты узлов кластера		Комментарии к кластеру
Узлы кластера	Приоритеты	
метод побудови профілі	0,07	
метод розрахунку пара	0,30	
метод експертного оці	0,62	

Рис. А.7. Приоритеты узла «повнота даних» в рівні «Критерії вибору»

Таблиця А.15

Вузел «анонімність» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Веса кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0101	1	

Таблиця А.16

Списки вузлів в кластерах за критерієм «анонімність»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,148
метод розрахунку параметрів	0,104
метод експертного оцінювання	0,748

The screenshot shows a software interface with a menu bar (Файл, Сравнения, Веса кластеров, Приоритеты узлов, Связи, Помощь) and a toolbar. The main content is divided into two sections:

Кластеры узла

Уровни с кластерами	Заполн.	Достат.	Относительная	Веса класт.	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.01	1.00	

Приоритеты узлов кластера

Узлы кластера	Приоритеты
метод побудови профіля	0.15
метод розрахунку параметрів	0.10
метод експертного оцінювання	0.75

Both tables have corresponding comment fields on the right.

Рис. А.8. Приоритеты узла «анонімність» в рівні «Критерії вибору»

Таблиця А.17

Вузел «економія часу» в рівні «Критерії вибору»

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Веса кластеров	Связанная иерархия
Метод оцінки організаційної культури та мотивації	Да	Нет	0,0266	1	

Таблиця А.18

Списки вузлів в кластерах за критерієм «економія часу»

Узел	Приоритеты
метод побудови профіля ("поля") організації	0,113
метод розрахунку параметрів	0,649
метод експертного оцінювання	0,239

Рис. А.9. Пріоритети вузла «економія часу» в рівні «Критерії вибору»

**Вузел «Вибір методу оцінки організаційної культури та мотивації» в рівні
«Мета»**

Уровни с кластерами	Заполненность данными	Достаточная согласованность	Относительная согласованность	Весы кластеров	Связанная иерархия
Критерії вибору	Да	Нет	0,10	1	

Таблиця А.18

**Списки вузлів в кластерах за метою «Вибір методу оцінки організаційної
культури та мотивації»**

Узел	Приоритеты
багатоаспектність	0,0918
об'єктивність	0,0435
широта охоплення	0,126
доступність менеджменту	0,0335
можливість порівняння	0,303
повнота даних	0,121
кількісна оцінка	0,212
анонімність	0,0408
економія часу	0,0292

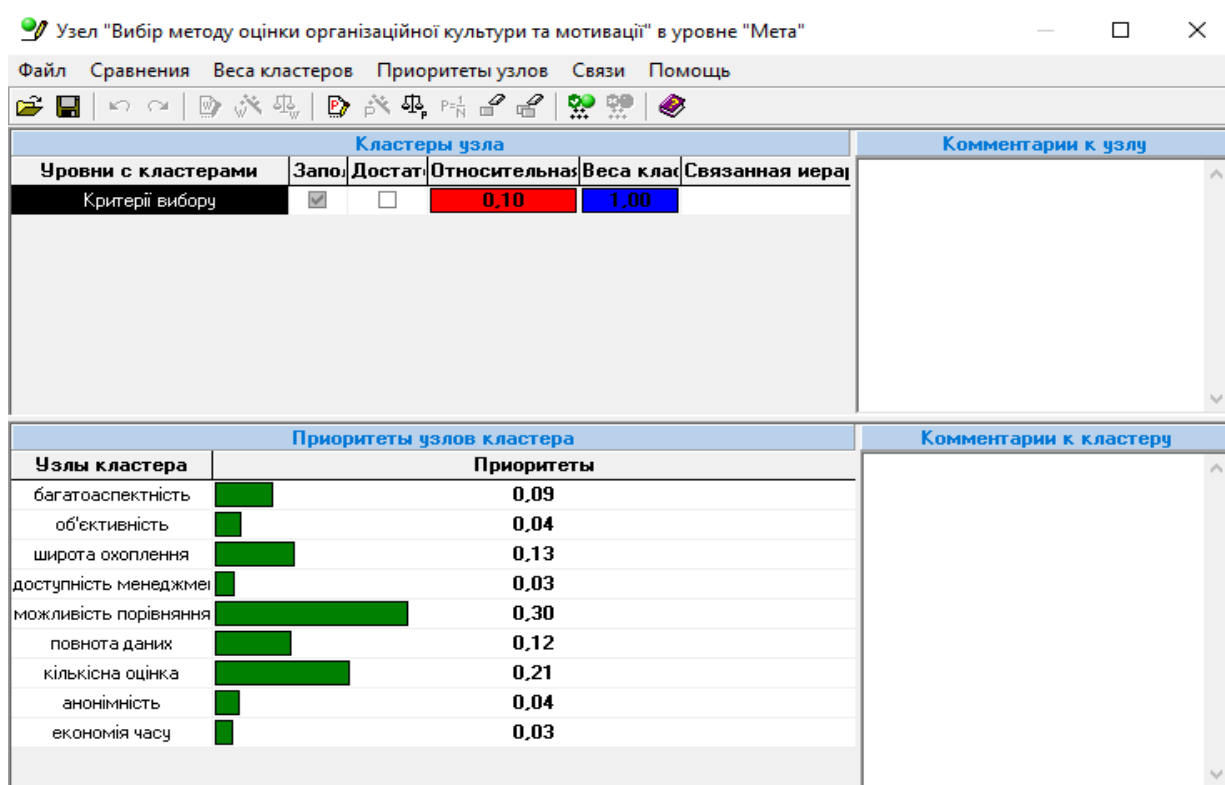


Рис. А.10. Пріоритети вузла «Вибір методу оцінки організаційної культури та мотивації» в рівні «Мета»

Додаток Б

Анкета для визначення рівня організаційної культури та рівня вмотивованості

Частина 1. «Чи мотивує Вас Ваша робота?»

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?
 - а) так;
 - б) ні.
2. Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?
 - а) так;
 - б) ні.
3. Чи відбувались останнім чином затримки у виплаті заробітної плати?
 - а) так;
 - б) ні.
4. До якої групи працівників Ви можете себе віднести?
 - а) вмотивовані;
 - б) невмотивовані.
5. Що для Вас є найбільшим мотиватором на роботі?
 - а) матеріальна винагорода (заробітна плата, премії, бонуси, подарунки тощо);
 - б) нематеріальні аспекти (кар'єрне зростання, визнання, соціальний пакет, статус, умови праці тощо).
6. Які матеріальні фактори мотивації для Вас є важливими? (можна обрати декілька відповідей)
 - а) заробітна плата;
 - б) регулярні грошові премії;
 - в) нерегулярні грошові премії;
 - г) інші грошові премії (відсотки, бонуси, знижки);
 - д) заохочення;
 - е) Ваш варіант _____.
7. Які нематеріальні фактори мотивації для Вас є важливими? (можна обрати декілька відповідей)
 - а) нормальне співвідношення робота/дім;

- б) професіоналізм та приклад керівника;
- в) вдячність та справедливість керівника;
- г) можливості для оздоровлення та занять спортом;
- д) відкритість та можливість діалогу з керівником;
- е) повага та довіра в колективі;
- є) можливість навчання;
- ж) наявність викликів в роботі;
- з) можливість кар'єрного зростання;
- и) позитивний клімат (оточуюча обстановка) в колективі;
- і) корпоративні святкування, традиції;
- й) соціальний пакет;
- к) умови праці;
- л) Ваш варіант _____.

8. Що є для Вас найбільшими демотиваторами в роботі? (можна обрати декілька відповідей)

- а) співвідношення робота/дім пригнічує;
- б) відсутність комунікації з керівником;
- в) відсутність визнання та заохочень з боку керівництва;
- г) відсутність викликів в роботі;
- д) відсутність перспектив кар'єрного зростання;
- е) відсутність довіри до колег;
- є) відсутність соціальних гарантій;
- ж) негативний клімат в колективі;
- з) незадовільна заробітна платня;
- и) незадовільні умови праці;
- і) Ваш варіант _____.

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.1

№	Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АС	Наша організація має мету, завдання і довгострокове бачення.										
	Різні підрозділи організації часто співпрацюють задля створення змін.										
	Інтереси та думка клієнтів безпосередньо впливають на рішення в організації.										
	У організації є чітка стратегія майбутнього.										
	Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризиків.										

**Складено автором на основі [38, 66]*

10. Як би Ви оцінили рівень організаційної культури у Вашій організації?
- а) високий;
 - б) середній;
 - в) низький.
11. Як давно Ви працюєте в цій організації?
- а) до 1 року;
 - б) від 1 до 5 років;
 - в) від 5 до 10 років;
 - г) від 10 до 15 років;
 - д) від 15 до 20 років;
 - е) понад 20 років.
12. Чи зацікавлені Ви у подальшому просуванні всередині організації, професійному зростанні:
- а) зацікавлений;
 - б) важко відповісти;
 - в) незацікавлений.

Загальні питання

13. Вкажіть Ваш вік:
- а) до 20 років;
 - б) від 20 до 30 років;

- в) від 30 до 40 років;
 - г) від 40 до 50 років;
 - д) від 50 до 60 років;
 - е) понад 60 років.
14. Ваша стать:
- а) жіноча;
 - б) чоловіча.
15. Ваша освіта:
- а) докторантура (доктор медичних наук);
 - б) аспірантура (кандидат медичних наук);
 - в) магістратура (магістр);
 - г) клінічна інтернатура (спеціаліст з вторинною спеціалізацією);
 - д) інтернатура за фахом (спеціаліст з первинною спеціалізацією);
 - е) закінчена вища освіта (спеціаліст);
 - є) базова вища освіта (бакалавр);
 - ж) незакінчена вища освіта (молодший спеціаліст);
 - з) повна середня освіта.
16. Ваш досвід роботи (стаж):
- а) до 5 років;
 - б) від 5 до 10 років;
 - в) від 10 до 15 років;
 - г) від 15 до 20 років;
 - д) від 20 до 25 років;
 - е) від 25 до 30 років;
 - є) понад 30 років.
17. Ви працюєте:
- а) у штаті;
 - б) за сумісництвом.
18. Ваша категорія:
- а) вища;
 - б) перша;
 - в) друга;
 - г) без категорії.

19. До якої групи персоналу відноситься Ваша посада?

- а) лікар;
- б) середній медичний персонал;
- в) молодший медичний персонал;
- г) інший медичний персонал;
- д) адміністративно-управлінський персонал;
- е) господарський персонал;
- э) інша (вказіть) _____.

Додаток В

Статистичні критерії експертного опитування, розраховані в SPSS Statistics

Таблиця В.1

Критерии NPar для оцінки організаційної культури

Синтаксис		NPAR TESTS /KENDALL=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 /MISSING LISTWISE.
Ресурси	00:00:00,05	00:00:00,00
	00:00:00,05	00:00:00,03
	74898	74898
а. На основе доступности специальной рабочей памяти.		

Таблиця В.2

Критерій W Кендалла для оцінки організаційної культури для
 Стоматологічного центру ХНМУ

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	21,45
VAR00002	20,36
VAR00003	18,13
VAR00004	18,80
VAR00005	17,34
VAR00006	15,46
VAR00007	17,97
VAR00008	19,38
VAR00009	18,20
VAR00010	17,83
VAR00011	15,95
VAR00012	13,54

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.2

Ранги	
	Средний ранг
VAR00013	16,47
VAR00014	17,57
VAR00015	17,36
VAR00016	17,13
VAR00017	18,39
VAR00018	16,70
VAR00019	19,18
VAR00020	17,24
VAR00021	19,37
VAR00022	17,73
VAR00023	18,02
VAR00024	19,06
VAR00025	21,46
VAR00026	21,23
VAR00027	21,83
VAR00028	26,38
VAR00029	22,29
VAR00030	19,83
VAR00031	21,25
VAR00032	22,36
VAR00033	22,00
VAR00034	21,38
VAR00035	19,27
VAR00036	17,68
VAR00037	17,43

Таблиця В.3

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки
організаційної культури для Стоматологічного центру ХНМУ**

Статистические критерии	
N	80
W Кендалла ^а	,073
Chi-квадрат	208,891
ст.св.	36
Асимп. знач.	<,001
а. Коэффициент согласия Кендалла	

Критерій W Кендалла для оцінки організаційної культури для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	24,78
VAR00002	23,35
VAR00003	22,55
VAR00004	21,75
VAR00005	21,39
VAR00006	19,43
VAR00007	20,89
VAR00008	18,81
VAR00009	17,53
VAR00010	17,61
VAR00011	17,10
VAR00012	16,08
VAR00013	18,65
VAR00014	16,54
VAR00015	19,35
VAR00016	17,54
VAR00017	18,71
VAR00018	17,72
VAR00019	18,16
VAR00020	17,31
VAR00021	18,08
VAR00022	16,35
VAR00023	18,17
VAR00024	18,96
VAR00025	18,05
VAR00026	19,47
VAR00027	21,03
VAR00028	23,80
VAR00029	20,97
VAR00030	17,35
VAR00031	17,05
VAR00032	18,43
VAR00033	18,75
VAR00034	19,64
VAR00035	18,08
VAR00036	17,22
VAR00037	16,37

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки
організаційної культури для Навчально-наукового медичного комплексу
«Університетська клініка» ХНМУ**

Статистические критерии	
N	140
W Кендалла ^a	,058
Chi-квадрат	294,383
ст.св.	36
Асимп. знач.	<,001
а. Коэффициент согласия Кендалла	

**Критерій W Кендалла для оцінки організаційної культури для НДІ гігієни
праці та професійних захворювань ХНМУ**

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	21,15
VAR00002	19,29
VAR00003	16,68
VAR00004	19,98
VAR00005	18,05
VAR00006	21,36
VAR00007	21,99
VAR00008	20,88
VAR00009	16,52
VAR00010	18,00
VAR00011	21,92
VAR00012	21,62
VAR00013	17,49
VAR00014	19,55
VAR00015	13,90
VAR00016	16,68
VAR00017	21,80
VAR00018	21,67
VAR00019	18,11
VAR00020	18,73
VAR00021	20,37

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.6

Ранги	
	Средний ранг
VAR00022	19,18
VAR00023	20,62
VAR00024	15,63
VAR00025	15,18
VAR00026	18,14
VAR00027	18,99
VAR00028	22,03
VAR00029	22,57
VAR00030	19,58
VAR00031	19,23
VAR00032	18,15
VAR00033	20,14
VAR00034	18,47
VAR00035	17,07
VAR00036	18,56
VAR00037	13,72

Таблиця В.7

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки
організаційної культури для НДІ гігієни праці та професійних
захворювань ХНМУ**

Статистические критерии	
N	120
W Кендалла ^a	,072
Хи-квадрат	310,224
ст. св.	36
Асимп. знач.	<,001
а. Коэффициент согласия Кендалла	

Критерии NPar для оцінки мотивації

Синтаксис		NPAR TESTS /KENDALL=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 /MISSING LISTWISE.
Ресурси	Процессорное время	00:00:00,00
	Истекшее время	00:00:00,03
	Разрешенное число наблюдений ^а	112347
а. На основе доступности специальной рабочей памяти.		

Критерій W Кендалла для оцінки мотивації для Стоматологічного центру**ХНМУ**

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	15,86
VAR00002	7,04
VAR00003	22,61
VAR00004	15,03
VAR00005	17,73
VAR00006	20,12
VAR00007	17,51
VAR00008	17,38
VAR00009	7,04
VAR00010	9,43
VAR00011	7,57
VAR00012	6,91
VAR00013	8,48
VAR00014	8,09
VAR00015	11,36
VAR00016	6,91
VAR00017	9,52
VAR00018	9,78

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.8

Ранги	
	Средний ранг
VAR00019	7,57
VAR00020	11,65
VAR00021	17,38
VAR00022	14,18
VAR00023	6,91

Таблиця В.9

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки мотивації
для Стоматологічного центру ХНМУ**

Статистические критерии	
N	80
W Кендалла ^a	,714
Chi-квадрат	1255,923
ст.св.	22
Асимп. знач.	<,001
а. Коэффициент согласия Кендалла	

Таблиця В.10

**Критерій W Кендалла для оцінки мотивації для Навчально-наукового
медичного комплексу «Університетська клініка» ХНМУ**

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	15,68
VAR00002	7,09
VAR00003	22,63
VAR00004	15,21
VAR00005	17,75
VAR00006	19,98
VAR00007	17,72
VAR00008	17,34
VAR00009	7,09
VAR00010	9,00
VAR00011	8,07
VAR00012	7,09

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.10

Ранги	
	Средний ранг
VAR00013	7,99
VAR00014	12,68
VAR00015	8,30
VAR00016	7,09
VAR00017	8,15
VAR00018	8,61
VAR00019	7,47
VAR00020	10,35
VAR00021	17,65
VAR00022	15,96
VAR00023	7,09

Таблиця В.11

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки мотивації
для Навчально-наукового медичного комплексу «Університетська
клініка» ХНМУ**

Статистические критерии	
N	140
W Кендалла ^a	,747
Chi-квадрат	2300,607
ст.св.	22
Асимп. знач.	,000
а. Коэффициент согласия Кендалла	

Таблиця В.12

**Критерій W Кендалла для оцінки мотивації для НДІ гігієни праці та
професійних захворювань ХНМУ**

Ранги	
	Средний ранг
VAR00001	17,20
VAR00002	10,05
VAR00003	22,34
VAR00004	16,12

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.12

Ранги	
	Средний ранг
VAR00005	18,66
VAR00006	21,60
VAR00007	17,84
VAR00008	13,76
VAR00009	8,67
VAR00010	8,60
VAR00011	8,92
VAR00012	7,36
VAR00013	8,85
VAR00014	9,20
VAR00015	9,11
VAR00016	7,45
VAR00017	8,58
VAR00018	9,01
VAR00019	9,91
VAR00020	10,95
VAR00021	14,80
VAR00022	9,29
VAR00023	7,71

Таблиця В.13

**Статистичні критерії узгодженості думок експертів для оцінки мотивації
для НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ**

Статистические критерии	
N	120
W Кендалла ^a	,663
Chi-квадрат	1751,040
ст.св.	22
Асимп. знач.	,000
а. Коэффициент согласия Кендалла	

Додаток Д

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.

Додаток Е

Апробація результатів дисертації

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків, 29–30 березня, 2018 р.	Безпосередня
2	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	Харків, 31 травня – 1 червня, 2018 р.	Безпосередня
3	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків, 18–19 березня, 2019 р.	Безпосередня
4	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	Харків, 30–31 травня, 2019 р.	Безпосередня
5	Міжнародний науковий форум	NEW ECONOMICS	Київ, 14–15 листопада, 2019 р.	Дистанційна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків – Торунь, 3–4 березня, 2020 р.	Безпосередня
7	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків – Торунь, 16 квітня, 2021 р.	Безпосередня



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ГІГІЄНИ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ
КЛІНІКА

вул. Трінклера, буд.6, м. Харків, 61058; тел. (057) 705-07-61

15.07.2021 № 01-17/31
На № від 15.07. 2021р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Мельника Антона Олеговича,
 поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07
 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему:
 «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо формування та розвитку організаційної культури були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду діяльності закладів охорони здоров'я міста Харкова, в тому числі Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету. Автором було докладно вивчено умови діяльності закладу охорони здоров'я, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності діяльності та розвитку організаційної культури.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням матриці, що подана в дисертаційній роботі, розроблено рекомендації щодо розвитку організаційної культури на основі рівня вмотивованості персоналу та рівня організаційної культури закладу. Певний інтерес викликають результати дослідження дисертанта стосовно мотиваторів і демотиваторів персоналу закладів охорони здоров'я, що дозволяють підібрати найбільш оптимальну систему мотивації. Зазначена методика впроваджена в роботу закладу у 2021 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

В.о. директора інституту



А.І. Рябоконт



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

просп. Науки, буд.4, м. Харків, 61022; тел. (057) 707-73-80; факс (057) 700-41-32
 e-mail: meduniver@knu.kharkov.ua; web: http://www.knu.kharkov.ua; код ЄДРПОУ 01896866

17.05.2021 № 12-9

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Мельника Антона Олеговича, поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему:

«Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо особливостей формування та розвитку організаційної культури були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду закладів охорони здоров'я Харківського регіону, в тому числі Університетського стоматологічного центру Харківського національного медичного університету. Автором було докладно вивчено умови діяльності закладів, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків формування та розвитку організаційної культури в сучасних умовах.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора обґрунтовано комплекс методичних підходів до оцінки організаційної культури та оцінки вмотивованості працівників, подані в дисертації. Запропоновані методики забезпечили розробку пропозицій для розвитку організаційної культури та ефективну систему заходів мотивації персоналу.

Розробки та рекомендації Мельника А. О. в області формування та розвитку організаційної культури враховуються при управлінні персоналом, що дозволяє враховувати рівень його вмотивованості та рівень організаційної культури. Зазначена методика впроваджена в роботу закладу у 2021 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

Директор університетського
стоматологічного центру ХНМУ
к.мед.н., доцент





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17

E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 21/86-21-89 від 29.06.2021

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес окремих результатів дослідження
 аспіранта кафедри менеджменту та бізнесу Антона Мельника на тему
 «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури»

Запропоновані Антоном Мельником комплекс мотиваторів та демотиваторів, що мають вплив на організаційну культуру, та методичний підхід до оцінювання рівня вмотивованості персоналу, розглянуті на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця 22 червня 2021 р. (Протокол № 13) та рекомендовані до використання для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу кафедри для підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» під час викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» за темою 5 «Мотивація», викладач – к.е.н., доцент Ольга Миронова.

Перший проректор,
 д. е. н., професор



Василь ОТЕНКО

Завідувач кафедри
 менеджменту та бізнесу,
 д. е. н., професор

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Викладач: доцент кафедри
 менеджменту та бізнесу
 к. е. н., доцент

Ольга МИРОНОВА

210395