

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОЙКО СОФІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Томчук, професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
д-р екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Бойко С.О. Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах невизначеності. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Розглянуто теоретичні питання мотивації персоналу підприємства в умовах невизначеності. Визначено сутність мотивації, складові та структуру мотивації праці. Досліджено ключові теорії мотивації праці співробітників. Визначено механізм формування ефективної мотивації персоналу на підприємстві.

Надано опис та загальну характеристику ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС», проведено оцінку фінансових та економічних результатів діяльності, проведено аналіз системи мотивації працівників медичного центру.

Розглянуто напрями удосконалення системи мотивації й управління персоналом на підприємстві. Визначено шляхи та напрями управління стратегічним розвитком ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС», надано характеристику основних напрямів оптимізації мотиваційної системи, розроблено рекомендації щодо удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу підприємства.

Положення, що виносяться на захист. 1. Ключові елементи стратегії розвитку ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС». 2. Основні напрямки вдосконалення системи оплати праці. 3. Рейтингова система якості роботи лікарів на підставі системи балів за виконання кількох ключових критеріїв.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, персонал, управління персоналом медичний центр, стимулювання праці, система управління.

79 с., 10 табл., 10 рис., 2 дод., 57 джерела.

Boiko Sofiia. Improvement of staff motivation system in conditions of uncertainty. Specialty 073 «Management». Educational Program «Management of

organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The theoretical issues of the motivation of the company's personnel in conditions of uncertainty are considered. It defines the essence, components, and structure of labor motivation, as well as explores key theories of employee motivation. The mechanisms for developing an effective personnel motivation system within an enterprise are identified.

The description and general characteristics of «MC CARDIOMED PLUS» LLC an evaluation of its financial and economic performance, and an analysis of the medical center's employee motivation system.

Areas of improvement of the system of motivation and personnel management at the enterprise are considered. The ways and directions of strategic development management are determined by «MC CARDIOMED PLUS» LLC, a description of the main directions of optimization of the motivational system is given, and recommendations for enhancing both material and non-material incentives for the enterprise's employees.

Provisions submitted for defense. 1. Key elements of the development strategy of «MC CARDIOMED PLUS» LLC. 2. The main areas of improvement of the remuneration system. 3. Rating system of the quality of work of doctors based on a system of points for the fulfillment of several key criteria.

Keywords: Motivation, motivation system, personnel, personnel management, medical center, labor incentives, management system.

79 p., 10 tabl., 10 fig., bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	9
1.1 Суть мотивації, складові та структура мотивації праці	9
1.2 Ключові теорії мотивації праці співробітників	19
1.3 Формування механізму ефективної мотивації персоналу	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «КАРДІОМЕД ПЛЮС»	39
2.1 Загальні характеристики та особливості діяльності медичного центру	39
2.2 Оцінка фінансових та економічних результатів діяльності медичного центру	44
2.3 Аналіз системи мотивації працівників медичного центру	48
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»	54
3.1 Управління стратегічним розвитком ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»	54
3.2 Основні напрями оптимізації мотиваційної системи ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»	58
3.3 Удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу на ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному менеджменті зростає роль мотиваційних підходів. В Україні поряд із процесами економічного зростання та стабілізації, відбуваються суттєві зміни у сфері управління персоналом. Підприємства різних форм власності усвідомлюють, що розвиток та успіх на ринку потребують сучасних інноваційних підходів до мотивації та стимулювання праці, що широко використовуються зарубіжними компаніями. Ефективна реалізація реформ в Україні неможлива без створення мотиваційних стимулів, що поєднують працелюбність, ініціативність, дисципліну й організованість.

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що проблема мотивації персоналу активно обговорюється в наукових і публіцистичних джерелах. Однак адаптація класичних мотиваційних теорій до умов сучасності нерідко залишається фрагментарною, що ускладнює впровадження відповідних методів і технологій на практиці. Також організація мотиваційної системи на підприємствах є складною через недостатню вивченість специфіки мотиваційних чинників у працівників різних галузей економіки та видів діяльності. Відтак, дослідження і вдосконалення мотивації персоналу підприємства є нагальним науково-практичним завданням, що потребує вирішення.

В умовах сучасності та невизначеності проблема мотивації персоналу на підприємстві набуває важливого значення, і вирішення завдань розвитку бізнесу можливі за умов створення налагоджених мотиваційних основ, здатних спонукати персонал до ефективної діяльності.

Щоб досягнути визначених цілей, керівник повинен спланувати й організувати роботу, та зацікавити співробітників до її виконання відповідно з розробленим планом. Відповідно, пошук та визначення ключових факторів успіху, які будуть мотивувати персонал підприємства до командної роботи, є

актуальним завданням, яке набуває практичної значущості в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проблему мотивації персоналу досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Теоретичні основи мотивації були розроблені Ф. Тейлором, Ф. і Л. Гілбертами, Г. Емерсоном, М. Фоллетом, О. Шелдоном, А. Файолем, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором, Д. МакКлелландом, В. Врумом, Л. Портером, Е. Лоулером, М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі тощо, а також українськими науковцями М. Вольським (1834-1876 рр.), Г. Цехановецьким (1833-1889 рр.) та М. Туган-Барановським (1865-1919 рр.).

Серед вітчизняних дослідників у цій галузі, які зробили суттєвий вклад в розвиток теорії мотивації на початку ХХ століття: Колот А.М. (2002 р.) Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. (2003р.) Головатий М.Ф., Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Лукашевич М.П., Максименко Т.М. (2004 р.), а також дослідження інших українських науковців з проблем мотивації та професійної мотивації Л.І. Бульбаха, В.Б. Васюта С.Занюк, О.Кальчук, Н.Ковалишина, А.Сірий, С.Склярів, Д.Супрун тощо.

Мета дослідження полягає в розробці ефективного мотиваційного механізму в закладах медичної галузі для удосконалення системи мотивації персоналу в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

1. Визначити суть мотивації, складові та структуру мотивації праці.
2. Дослідити ключові теорії мотивації праці співробітників.
3. Визначити механізм формування ефективної мотивації персоналу.
4. Надати загальну характеристику ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».
5. Провести оцінку фінансових та економічних результатів діяльності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».
6. Провести аналіз системи мотивації працівників медичного центру.
7. Визначити шляхи та напрями управління стратегічним розвитком ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».

8. Надати характеристику основних напрямів оптимізації мотиваційної системи ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».

9. Розробити рекомендації щодо удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».

Об'єкт дослідження процеси та методи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах невизначеності

Предметом дослідження є способи ефективної мотивації праці персоналу медичного підприємства та елементи системи мотивації персоналу підприємства.

Теоретичну і методологічну базу кваліфікаційної роботи склали труди вітчизняних і зарубіжних фахівців з мотивації, управління розвитком підприємства, менеджменту. Вивчення питань мотивування персоналу відбувалось на підставі використання способів наукового пізнання сутності мотивації, складових та структури мотивації праці, загальнонаукові методи, зокрема логічний аналіз і синтез. Для вирішення поставлених завдань, спрямованих на розроблення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, використовувалися методологічні методи класифікації, табличний графічний аналіз та інші. Було проведено соціологічне опитування; експертне оцінювання його результатів.

Інформаційну основу дослідження склали законодавчі та нормативні документи, що регламентують організацію праці на підприємствах, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали з періодичних видань, ресурси Інтернету та статистичні дані ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» на ринку медичних послуг.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробці нового практичного підходу до мотивації працівників медичного центру, орієнтованого на зростання продуктивності праці і фінансових показників роботи підприємства, раціональному використанні його трудового потенціалу. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені в

практичну діяльність закладів медичної сфери щодо створення рейтингових систем мотивації праці лікарів.

Положення, що виносяться на захист.

1. Визначені ключові елементи стратегії розвитку ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» Всі співробітники повинні бачити свою роль в стратегії його розвитку, усвідомлювати залежність добробуту та професійного прогресу від успіху підприємства. Всі підрозділи і працівники через проміжні параметри мають бути орієнтовані у досягненні його кінцевої мети, робити внески у досягнення загальних результатів.

2. Визначено основні напрямки вдосконалення системи оплати праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» щодо підвищення ефективності виплати заробітної плати, за рахунок премій, наданні матеріальної допомоги працівникам, позик, їх участі у прибутку підприємства..

3. Побудовано рейтингову систему якості роботи лікарів на підставі системи балів за виконання кількох ключових критеріїв. Визначено, що зростання фонду оплати праці у вигляді премій на 15% може стимулювати якісні показники роботи підприємства, зростання величини виручки від реалізації на 9,3 % дозволяє підприємству отримати мінімальний прибуток, зростання якого становить 10%.

Структура роботи складається з трьох розділів. В першому розглянуто теоретичні питання мотивації персоналу підприємства в умовах невизначеності. Другий розділ присвячено опису ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС», аналізу його фінансового стану та стану системи мотивації. Третій розділ присвячено удосконаленню системи мотивації й управління персоналом на підприємстві.

Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, вона містить 10 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел складає 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Суть мотивації, складові та структура мотивації праці

У сучасних умовах ринкової економіки питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Ефективне вирішення завдань розвитку бізнесу можливе лише за умови формування дієвої мотиваційної системи, яка здатна стимулювати працівників до продуктивної та результативної діяльності. Мотивація дозволяє отримати максимальну віддачу від співробітників на основі чіткого розуміння їхньої поведінки, мотивів, що стимулюють їх працювати й отримувати кращі результати.

Для досягнення необхідного результату в організованій системі потрібен управлінський вплив, який здійснює керівний орган або особа. Для функціонування системи мотивації слід застосовувати певні її інструменти.

Система мотивації є сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що на підставі визначення типу її поведінки, мають спонукати співробітників до діяльності, до орієнтації на досягнення визначених цілей [39].

Щоб досягнути визначених цілей, керівник повинен спланувати й організувати роботу, та зацікавити співробітників до її виконання відповідно з розробленим планом [45].

Проблему мотивації персоналу досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Теоретичні основи мотивації були розроблені Ф. Тейлором, Ф. і Л. Гілбертами, Г. Емерсоном, М. Фоллетом, О. Шелдоном, А. Файолем, Е. Мейо у XVIII–XIX століттях, у XX столітті її дослідження були продовжені А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором, Д. МакКлелландом, В. Врумом, Л. Портером, Е. Лоулером, М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація теорій мотивації

У XIX столітті значного внеску до формування та розвитку теорії мотивації було зроблено українськими науковцями М. Вольським (1834-1876 рр., стосовно вдосконалення фізичних, моральних і інтелектуальних аспектів життя та трудової діяльності), Г. Цехановецьким (1833-1889 рр., визначив конкурентні аспекти в умовах праці) та М. Туган-Барановський (1865-1919 рр., розроблено чіткої класифікації потреб: 1) фізіологічних; 2) статевих; 3) симптоматичних інстинктів та потреб; 4) альтруїстичних; 5) потреб практичного характеру; зазначив роль психологічних почуттів, трудових традицій, моральних і релігійних поглядів) [33].

Серед вітчизняних дослідників у цій галузі, які зробили суттєвого вкладу до розвитку теорії мотивації на початку XX століття: Колот А.М. (2002 р.) Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. (2003р.) Головатий М.Ф., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. (2004 р.).

Значної ролі в осмисленні теорії мотивації належить відомим сучасним дослідникам, які розкрили її понятійні основи (роботи Г. Костюка, Р. Нємова, О. Леонтєва, С. Рубінштейна), єдності динамічних і змістовних аспектів в осмисленні теорії мотивації В. Асєєва, принципи активності суб'єкта (К. Абульханова-Славської, Б. Ананьєва, О. Єлісєєва, Г. Костюка, С. Рубінштейна), впливу ситуативних чинників при мотивації (Є. Ільїна, Х. Хекхаузена), принципи ієрархічної будови в людських потребах А. Маслоу, механізм мотивації в психології (В. Вілюнаса, М. Магомет-Емінова); мотивація

в різних видах діяльності (В.Асєєва, А.Маркова, В.Климчука, О.Сидоренка). А також дослідження інших українських науковців проблем мотивації та професійної мотивації Л.І. Бульбаха, В.Б. Васюта С.Занюк, О.Кальчук, Н.Ковалишина, А.Сірий, С.Скляров, Д.Супрун тощо.

Мотивація являє собою поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих цілей, так і стратегічних завдань підприємства [32].

Мотивація є властивістю людської свідомості, яка стимулює до активної діяльності або, навпаки, до її припинення [38].

Усі трактування мотивації поділяють на два підходи.

Перший підхід трактує мотивацію як набір структурних аспектів, як комплекс чинників і мотивів. Мотивація визначається потребами й особистими цілями людини, рівнем амбіцій та ідеалів, умовами діяльності (як зовнішніми, так і внутрішніми, до яких належать знання, навички, здібності, характер), а також світоглядом, переконаннями та спрямованістю особистості. Усі ці чинники впливають на процес ухвалення рішень і формування намірів.

Другий підхід розглядає мотивацію не як статичну складову, а як динамічне явище — процес та механізм.

Сьогодні поняття мотивації трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю цього психологічного феномену. Наприклад, Мадсен і Годфруа визначають мотивацію як сукупність чинників, які підтримують і спрямовують поведінку та діяльність.

В.К. Вілюнас використовує термін "мотивація" для позначення всієї сукупності психологічних процесів і структур, що спонукають та спрямовують поведінку до життєво важливих об'єктів і умов. Це забезпечує відбір, спрямованість і остаточну цілеспрямованість психічного відображення та активності, яку воно регулює. Таке широке визначення відповідає розумінню мотивації як основи, яка обумовлює поведінку, тобто як сукупності процесів, що забезпечують спонукання і активність [16].

Для Левіна мотивація є поточним процесом, який спрямовує і стимулює цілеспрямовану поведінку.

Поняття ширше за мотивацію — це захопленість працею, тобто усвідомлення працівником значущості та змістовності своєї роботи. Висока залученість працівників у діяльність організації сприяє зниженню плинності кадрів і кількості пропусків, але при цьому не завжди впливає на підвищення продуктивності. Мотивація є важливим фактором ефективності праці, проте надмірно висока мотивація може викликати труднощі у функціонуванні особистості [6].

Як рушій людської поведінки, у структурі особистості мотивація має провідного місця, охоплює головні аспекти щодо спрямованості, характеру, емоційності, здібностей, діяльності і психічних процесів [11].



Рисунок 1.2 – Основні теорії мотивації

Мотивація виконує основні завдання:

- формує для співробітників усвідомлення сутності та важливості мотиваційних аспектів у трудовій діяльності;
- навчає персонал та управлінський склад підприємства психологічних основ внутрішньо організаційних комунікацій;
- розвиває у керівника демократичні підходи до управління персоналу підприємства, при використанні сучасних методів стимулювання трудової діяльності [31].

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що мотивація є фундаментом будь-якої діяльності, оскільки в ній закладено механізм активності індивіда та зацікавленості його у виконанні завдань.

У роботі мотивація розглядається як процес спонукання до дій, який ґрунтується на певному мотиві для досягнення запланованої мети. Це орієнтація індивіда у задоволенні своїх потреб і вимог, формування активності у діяльності, а також визначення власної життєвої спрямованості.

Мотивацію досліджували численні вчені, психологи та соціологи, завдяки яким сьогодні існує безліч теорій мотивації, де центральним поняттям є "мотив". Трактуювання цього терміна також є неоднозначним. У вітчизняній науковій літературі мотив розглядається як усвідомлена потреба (А.Г. Ковальов), як об'єкт потреби (А.Н. Леонтьєв) та ототожнюється з потребою (П.С. Симонов).

Термін «мотив» у західній психології сприймається як стійка характеристика особистості, що також знаходить відгук у поглядах вітчизняних психологів.

Термін «мотив» походить від латинського "movere" ("приводити в рух", чи "штовхати"), це спонукальні причини поведінки та дій індивіда під впливом його потреб і інтересів. «Потреба» представляє собою якусь нестачу, інтерес індивіда є усвідомленою потребою, джерелом діяльності, об'єктивною необхідністю у виконанні певних функцій для задоволення потреб. Як усвідомлені причини, мотиви спонукають індивіда до дій [40].

Мотив виникає одночасно з потребою й інтересом, він проходить певні стадії, це своєрідна реакція на інтереси при усвідомленні потреб. Мотив є

"частиною" індивіда, має "персоналізований" характер залежно від дій численних зовнішніх і внутрішніх чинників. Сам мотив до дій не лише спонукає, а й дає визначення, що і як має бути зроблено. Індивід впливає на мотиви свої поведінки, посилює або обмежує їх дію, або самотійно усувати їх в своєму мотиваційному полі [39].

Мотивація визначає поняття мотиву не лише в загальному сенсі, вона відображає особливі види мотивів, відомі як «мотиви праці» — спонукання, яке спрямовує людину безпосередньо на виконання трудової діяльності [44].

Структура мотиву праці складається з:

- потреб, які працівник прагне задовольнити;
- цінностей, що можуть задовольнити ці потреби;
- трудових дій, необхідних для отримання ресурсів;
- витрат — матеріальних і моральних зусиль, пов'язаних із трудовою діяльністю.

Мотив праці виникає, коли суб'єкти управління мають необхідні набори цінностей, які відповідають соціально обумовленим потребам індивіда. В досягненні цих цінностей працівник потребує трудових зусиль, при виконанні трудової діяльності такі цінності здобуваються їх з менш рівнем матеріальних та моральних витрат, ніж при інших видах діяльності.

Важливу роль у формуванні мотивів праці відіграє оцінка досяжності цілей. Якщо їх досяжність не потребує значних зусиль, чи необхідно докласти їх занадто велику кількість, то такий мотив до праці не буде сформовано. Отже, мотиви до праці формуються, коли трудова діяльність індивіда виконує основні умови задоволення його відповідних потреб.

Критерії класифікації мотивів до праці:

- за потребами, які задовольняє індивід в своїй трудовій діяльності;
- за цінностями, необхідними для реалізації цих потреб;
- за витратами, які працівник готовий понести для їх задоволення.

Потреба є особливим психічним станом особи, усвідомленим відчуттям певної нестачі, це невідповідність внутрішнього стану індивіда і зовнішніх умов [20].

Критерії класифікації потреб:

- першого роду, потреби фізіологічними (в їжі, у сні тощо);
- другого роду, потреби соціально-психологічного характеру (в повазі, у владі, у визнанні заслуг в суспільстві тощо).

Якщо потреби першого роду закладені в індивіді генетично, то потреби другого роду формуються як наслідок його соціальної життєдіяльності.

Спонування. Всі потреби безпосередньо не спостерігаються і можуть бути виміряні; їх існування визначаються на основі спостережень за поведінкою людей. Реально відчутні потреби призводять до стану, наміру індивіда коли виконати певні дії, щоб її задовольнити. Цей процес є спонуванням, це потреби, усвідомлені як необхідність у здійсненні конкретних цілеспрямованих дій. В цьому контексті поведінка індивіда, його конкретні дії є засобом задоволення певних потреб.

В разі досягнення індивідом поставленої мети, його потреба може бути задоволена повністю чи частково, чи незадоволена повністю.

Такий стан задоволення потреб спонукає (чи мотивує) поведінку людини в майбутньому. Стан задоволення потреб викликає у індивіда певних бажань (прагнень) до їх задоволення. Сутність мотивації є створенням умов, в яких робітники відчують, що вони задовольняють свої потреби власною поведінкою, що буде забезпечувати досягнення цілей підприємства [24].

Система управління не буде ефективно функціонувати, в разі відсутності ефективних моделей мотивації, щоб спонукати конкретних індивідів і трудовий колектив у досягненні його особистих цілей і цілей колективу, підприємства.

Всі моделі мотивації мають різну спрямованість й ефективність. При вивченні моделей мотивації із психологічної точки зору чітко не визначено, що є спонуванням індивіда до роботи. При вивченні поведінки людини в робочих процесах праці визначено тільки деяких загальних пояснень мотивації, які не

дозволяють розробити прагматичну модель мотивації працівників для конкретного робочого місця [27].

З усіх розроблених мотиваційних моделей вченими-керівниками виділено, найбільш життєві та практично підтверджені. Їх класифікація дуже різноманітна: «батог і пряник», первинні і вторинні потреби; внутрішні і зовнішні винагороди; факторна модель стимулювання; модель справедливості; модель очікування; модель соціальної справедливості тощо [36].

Поняття мотивації пов'язано з проблемами керування персоналом. Питання мотивації праці, керівництва і взаємодії з персоналом є вирішальним фактором успіху в управлінні підприємством, в забезпеченні результативності його роботи. Питання мотивації є основою трудового потенціалу працівників, як сукупність властивостей, як вплив на виробничу діяльність підприємства.

При побудові ефективної системи винагороди має виділятися пріоритет стратегічних завдань, у зміцненні стратегічного потенціалу підприємства при формуванні додаткових інвестиційних ресурсів, при пошуку нових стратегічних зон розвитку, при посиленні зовнішньої та внутрішньої фірмової гнучкості його виробничого апарату, при розвитку стратегічних маркетингових досліджень, при реалізації програм перепідготовки персоналу тощо (рис. 1.3)



Рисунок 1.3 – Класифікація видів мотивування персоналу

Для кожної категорії робітників система стимулів має бути пов'язана з участю в прибутках, як просування по службі, як надання соціальних пільг тощо. Винагороди є системою статусів при офіційному визначенні конкретних працівників. Ефективність мотивації відображає можливості індивідуального підходу у формуванні системи винагород при роботі з різними категоріями робітників [50].

Дохід працівників підприємства складається з таких обов'язкових елементів:

1. Тарифні ставки та оклади, встановлені за тарифними угодами, за складністю праці, за відповідністю праці, за ситуацією на ринку праці, за рівнем цін на предмети споживання. В Україні для розрядів по оплаті праці діють тарифні кваліфікаційні довідники та тарифні коефіцієнти. У розвинених країнах світу вже діє аналітична система оцінки умов праці та складності виконуваних робіт.

2. Попит на ринку. Реальна ставка з оплати праці, встановлена на основі переговорів роботодавця з працівником, може суттєво перевищувати ставку тарифної сітки при підвищеному попиті на даний вид праці, кваліфікацію персоналу.

3. Доплати та компенсації при додаткових витратах робочої сили при об'єктивній відмінності умовах праці, її складності (діють несприятливі умови праці, а роботодавця не має можливості їх поліпшити). Компенсації можуть враховувати чинники, незалежні від організації, наприклад, при зростанні цін і тарифів.

4. Надбавки. Їх розмір і час виплат визначається керівником підприємства. Види надбавок:

- за продуктивність праці,

- за особистий внесок робітників у підвищення ефективності функціонування підприємства (для авторів раціоналізаторських пропозицій, пов'язаних з вдосконаленням техніки та технологій виробництва, щодо

вдосконалення організації праці, щодо участі у реалізації технічних та організаційних нововведень);

за високу якість продукції, при виконання термінових і відповідальних завдань, як виплати з фондів керівників підрозділів.



Рисунок 1.4 – Види мотивації персоналу

5. Премії. При стимулюванні добросовісного ставлення до праці, при підвищенні якості продукції, ефективності її виробництва, при якісному і своєчасному виконанні робіт, за особистий творчий внесок працівників в загальному результаті діяльності певних підрозділів. Якщо надбавка протягом встановленого періоду виплачується щомісяця в однаковому розмірі, то премія може бути нерегулярною, суттєво змінюватися залежно від досягнутих результатів.

6. Соціальні виплати. В розвинутих країнах світу на заробітну плату припадає 50-70% від загальних витрат при утриманні персоналу. Решту витрат

складають соціальні виплати: оплата транспортних послуг, послуг з медичної допомоги (лікування), з харчування на протязі робочого дня, при підвищенні кваліфікації робітників, страхування життя робітників, виплати в ощадні фонди [16].

7. Дивіденди за акціями.

Ми розглянули структуру доходу працівників в системі винагород, за характером взаємозв'язку тарифної частини оплати праці, і доплати, компенсації, надбавки, премії, соціальних виплат тощо. Кожне підприємство адаптує систему винагород до умов мікросередовища, щоб ефективно керувати поведінкою персоналу.

1.2 Ключові теорії мотивації праці співробітників

Сучасна теорія мотивації, заснована на психологічних дослідженнях, доводить, що причини спонукання робітників віддавати всі сили роботі, є складними і різноманітними. На думку вчених, теорії мотивації умовно поділяються на змістовні (трудова діяльність визначається потребами робітників) та процесуальні (поведінка працівників є і функцією їх сприйняття і очікувань) [50].

Мета змістовних теорій мотивації – визначити структуру потреб робітників і виявити серед потреби з пріоритетним значенням, визначити чіткого уявлення про потреби працівників. Вони визначені теоріями «ієрархії потреб Маслоу», Альдерфера, «теорія набутих потреб» МакКлеланда, «Двофакторна теорія Герцберга» [36].

Процесуальна теорія мотивації є більш сучасною, ґрунтується на поведінці робітників і враховує їх сприйняття та набутий досвід. Мотивація розглядається як змушення людини спрямовувати зусилля при досягненні бажаних результатів. Мотиваційні теорії еволюційно розвиваються, взаємодоповнюються. Найпоширенішими процесуальними теоріями є «теорія очікування» В. Врума,

«теорія справедливості» Адамса, об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера [32].

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу: на поведінку індивіда зазвичай впливає найбільш сильна дія в даний момент певної потреби. Це змушує його діяти, щоб задовольнити таку потребу. За Маслоу, людина як «бажаюча істота» рідко має стан повного, завершеного задоволення, а стан повної відсутності бажань і потреб, є недовговічним. Якщо перша потреба задоволена, інші «спливають на поверхню», націлюють увагу і зусилля людини на їх задоволенні, і так далі. Людина в житті характеризується тим, що майже завжди чогось бажає [14].

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу:

1. Фізіологічні - вода, їжа, притулок, сон, статевий потяг - які підтримують на належному рівні життєдіяльність людини.
2. Потреба в безпеці та захисті («потреби завтрашнього дня»): робоче місце, що забезпечує достатній рівень оплати праці, достойна пенсія, наявність медичного обслуговування, наявність страхування життя від нещасних випадків, страхування майна від стихійного лиха тощо. Ці потреби дають впевненість у майбутньому, захист від фізичної та психологічної небезпеки.
3. Соціальні потреби: потреба в причетності, належності до сім'ї, колективу, потреба в дружбі, в інформаційному обміні, взаємодопомога та взаємовиручка, складові соціальних потреб: толерантність, мікроклімат в колективі, лояльність, солідарність.
4. Потреби у повазі: самоповага, почуття власної гідності, визнання власних досягнень, компетентність, набутий досвід, незалежність, повага оточення, соціальний статус, увага, пошана, імідж.
5. Потреба в самореалізації: працювати на власний розсуд, застосовувати досвід і уміння. Потреба у самореалізації домінує у індивіда амбіційного, честолюбного, гордого, компетентного, ретельного в ділі та наполегливого у досягненні мети тощо.

Потреби мають послідовний порядок задовольняються. Первинними є фізіологічні і потреби в безпеці – вони мають бути задоволені, перш ніж потреби високих рівнів впливатимуть на поведінку індивіда.

Так, при послідовному задоволенні, потреба в самореалізації, повністю ніколи не задоволена, при незадоволенні потреб нижчих рівнів, а процес мотивації через потреби є нескінченним.

Недоліки теорії Маслоу не враховують індивідуальних особливостей індивіда. Теорія не знайшла одностайної підтримки, Девідом МакКлеландом було запропоновано її модифікації.

Теорія набутих потреб МакКлеланда (теорія мотиваційних потреб) наголошує на потребах вищих рівнів, при потребах нижчих рівнів мають меншого значення, розвиток суспільства дозволяє сучасному індивіду простіше задовольнити повністю або частково (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори мотивації МакКлеланда.

«Потреба у владі» є бажанням впливати на інших, контролювати, визначати їх поведінку, або є потребою брати на себе відповідальність [36].

Чітке усвідомлення потреби у владі належить енергійним, ініціативним, послідовним, відданим справі, відвертим і честолюбним людям, щоб відстоювати власну точку зору, не боятися конфронтації і конфліктів. Такі люди є керівниками високого рівня, часто з недоліком у егоїзмі, деспотизмі, тиранії.

Потреба «у досягненні успіху» задовольняється при виконанні, доведенні роботи до успішного завершення, при бажанні робити її краще й ефективніше, при вирішенні проблеми, складного завдання. Індивіди з такою потребою обирають ситуації, щоб виявити себе, краще зарекомендувати, щоб взяти на себе відповідальність при прийнятті рішень. Вони прагнуть відповідних винагород при досягненні позитивних результатів.

«Потреба в належності» (як причетність, приєднання) задовольняється за умов соціальної взаємодії, спілкування індивіда як "душа компанії", коли проблеми групи сприймаються як власні, при постійній підтримці дружніх стосунків та сприятливого мікроклімату, індивіди діють як неформальні лідери. Такі співробітники варті залучення до роботи, зможливістю широкого спілкування. При поєднанні для однієї особи сильної потреби влади і нерозвинутому почутті належності в характері, дозволить бути ефективним (успішним) керівником вищого організаційного рівня [45].

МакКлеланд намагався довести цінність своєї теорії емпірично, і насамперед використовуючи спеціально розроблені для цього тести. Однак повного емпіричного підтвердження його теорія не одержала

Двофакторна теорія Герцберга, заснована на потребах, побудована за результатами соціологічного опитування інженерно-технічного персоналу і виявленні мотиваційних факторів і їх сили. В дослідженні було чітко виявлено дві групи факторів з неоднаковим впливом на мотивацію праці: факторами гігієни (гігієнічними), та фактори - мотиватори (рис 1.6).

Політика поліпшення гігієнічних факторів не знижує незадоволеності, але їх поліпшення відбувається та сприймається співробітниками як природне, то не сприймається як фактор задоволеності: наприклад, відносини з колегами, підлеглими, поліпшення відносин начальством; морального клімату підприємства; зростання винагороди (при фіксованій зарплаті); поліпшення фізичних умов праці; стабільність на робочому місці.

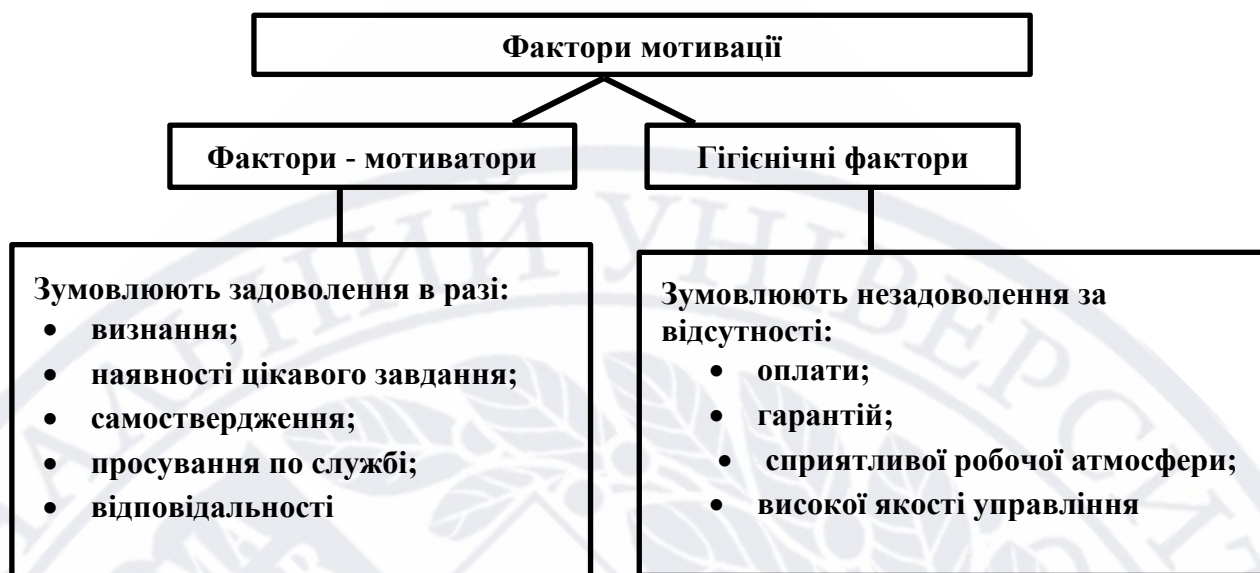


Рисунок 1.6 – Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

До другої групи відносяться фактори - мотиватори, що викликають задоволеність працею, мотивації до трудових досягнень, це стимулятори ефективної праці: при досягненні цілей, визнанні, цікавому змісті праці, самостійності (на своїй ділянці роботи), відповідальності, професійно-посадовому зростанні, можливості особистісної самореалізації.

При узагальненні результатів досліджень, Ф. Герцберг зробив висновки:

- відсутні гігієнічні фактори ведуть до незадоволеності працею;
- наявні мотиватори можуть частково компенсувати відсутність гігієнічних факторів;
- наявність гігієнічних факторів сприймається як природний стан без мотиваційного впливу;
- позитивні максимальні мотиваційні впливи досягаються одночасно факторами-мотиваторами та гігієнічними факторами.

Виділимо низку спільних положень змістових теорій мотивації. Мотивація забезпечує потреби конкретних індивідів, які перетворюються в їх свідомості на інтереси (мотиви) спонукання до певних цільових дій. Всі змістові теорії мотивації мають класифікацію та спільну структуру потреб, пов'язану з трудовою мотивацією.

Водночас змістові теорії мотивації суттєво відрізняються одна від одної.

Теорія мотивації Маслоу розміщає потреби ієрархічно, їх порядок спрямовано знизу вгору. Особливості поведінки індивіда визначають найнижчі незадоволені потреби в їх ієрархічній структурі [54].

У класифікації потреб людини Мак-Клелланда пріоритет віддається потребам з вищим порядком, при повному задоволенні потреби нижчого порядку в розвинутих країнах світу. Автором обґрунтовано ідею розвитку потреб вищого порядку (у досягненні, співучасті, владарюванні) навчанням й життєвим досвідом індивіда. Вплив потреб на поведінку індивіда не є ізольованим, а результатом їх комплексної взаємодії [55].

За теорією Герцберга, поведінку людей формують мотиваційні фактори і фактори здоров'я. Сильному мотиваційному впливу на поведінку людини сприяють внутрішні фактори, залежні від змісту праці і задоволення індивіда.

До процесуальних теорій відносяться теорії «очікування» В. Врума, «справедливості С. Адамса» та «об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера» [50].

Вони розглядають мотивацію під впливом потреб, однак мотивація формується та поведінка індивіда є функцією сприйняття й очікувань, як вони розподіляють зусилля при досягненні певних цілей, як вибирають конкретні види поведінки [41].

Спрощено концепцію процесуальних теорій мотивації можна подати так: працівник усвідомлює завдання і винагороду за його виконання, співвідносить винагороду та свої потреби, можливості, готовність зробити необхідних зусиль, в підсумку обирає певний вид поведінки для себе та досягає визначеної цілі.

«Теорія очікування» В.Врума пояснює оцінку індивіда імовірності здійснення певних подій. Вона базується на трьох взаємозалежностях:

- 1) «витрати праці – результати» (співвідношення витрачених зусиль індивіда й отриманими результатами);
- 2) «результати – винагороди» (очікування винагороди відповідно до досягнутих результатів);

3) «валентність» перевага, надана індивідом тому чи іншому результату, ступінь його задоволення винагородою, вона визначає мотивацію, показує цінність для працівників винагороди чи заохочень.

При низькій валентності цінність отриманої винагороди незначна, і мотивація слабшає. Для мотивації робітників потрібно винагородження їх успіхів в праці, винагорода для них має бути пов'язана з досягненням мети, а людина має це помічати. Відповідно, успіх має підсилювати мотивацію.

«Теорія справедливості» С. Адамса передбачає порівняння персоналом отриманої винагороди з винагородою інших співробітників за аналогічну роботу – при дисбалансі та несправедливості виникає психологічна напруга. Для відновлення балансу робітники можуть знижувати затрачені зусилля, або очікувати підвищення винагороди [40].

Важливо, що оцінка сприйняття справедливості є суб'єктивною, має відносний характер, коли робітники відчують, що з ними несправедливо обійшлися, але вона цінна для психологів та менеджерів для розуміння трудової мотивації своїх підлеглих.

По-перше, стандарти менеджерів щодо вимірювання внесків підлеглих до загального підсумку по роботі і при визначенні рівня нагород має бути відоме всім співробітникам до початку робіт, і представлено ясно і зрозуміло.

По-друге, робітників більше за все цікавить не абсолютний рівень їх винагороди, а її порівняння з колегами.

Комплексна процесуальна теорія мотивації Лаймана Портера та Еварда Лоулера передбачає поєднання елементів теорії очікування та теорії справедливості. Ця теорія передбачає взаємодію п'яти змінних: витрачені зусилля робітників, сприйняття ними отриманих результатів, оцінка винагород, оцінка відносного задоволення, яке прикладатимуть працівники в нових мотиваційних циклах, базуючись на попередньому досвіді [36].

Дієвість трудової мотивації визначається застосуванням сучасних форм стимулювання праці. Стимули – використання окремих предметів, дій інших людей, обіцянок, зобов'язань і можливостей тощо, що пропонується робітникам

як компенсація роботи, за результат певних дій. Реакції на стимули у різних робітників неоднакові, тому стимули самі по собі не мають абсолютного значення, якщо люди на них не реагують.

Як методи управління, трудова мотивація і стимулювання праці протилежні один до одного за напрямками: мотивація спрямована на заміну існуючого стану справ, стимулювання праці - на закріплення її результатів, проте ці методи доповнюють один одного.

Методи стимулювання повинні відповідати потребам, інтересам і здібностям працівників. Вони мають передбачати умови активної трудової діяльності давати певних, зафіксованих результатів, задовольняти значні, соціально обумовлені потреби працівників, формувати мотиви до праці. Ціллю стимулювання є не загальне спонукання людини працювати, а її зацікавлення до кращої, продуктивнішої праці, ніж це обумовлено системою трудових відносин. Формою стимулювання є компенсація за трудові зусилля [35].

У соціології методи трудового стимулювання полягають у виділенні системи «стимул-реакцій» (Теорія «S-R» Д. Уотсона) з одного боку, а з іншого - виділення системи мотивів і потреб робітників, на задоволення яких спрямовані ці стимул-реакції.

Мотивація може мати позитивний характер, у заохоченні співробітників, і негативний – у формі покарань. Також методи мотивації можна розділити на матеріальні і нематеріальні.

Розглянемо систему покарань до персоналу [31].

Штрафи утримують із змінної частини заробітної плати працівників. Вимоги до штрафування: наявний регламент діяльності, стандарти, наявна система інформування співробітників про виявлене порушення і застосовані стягнення. Штраф у грошовій формі має застосовуватися при наявності матеріальних збитків для підприємства: при відмові клієнта від базових пакетів послуг; шкода матеріально-технічному оснащенню підприємства; порушення умов фінансової безпеки.

В інших випадках, при порушенні дисципліни, затвердженої «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», можна говорити про застосування догани в усній формі, або закріплений в Наказі по підприємству.

Нематеріальними покараннями є скорочення кола повноважень; пониження в посаді (при переведенні співробітника на менш оплачувану посаду це буде додатково матеріальним покаранням); доручення до виконання менш цікавої, рутинної роботи; публічний осуд (на нараді), в корпоративних виданнях, позбавлення привілеїв у службовому транспорті, телефоні, кабінеті, позбавлення вільного режиму праці тощо.

Далі розглянемо політику нематеріальних заохочень, з'ясуємо позиціонування співробітника по відношенню до підприємства.

У першій моделі співробітники розцінюють свою роботу як просте приєднання до підприємства, без ототожнення себе та своїх інтересів з інтересами підприємства, відповідно, будуть орієнтовані виключно на матеріальну стимуляцію.

У другій моделі співробітники вважають свою діяльність не просто як найом, це робота всередині, як члена команди підприємства. Вони вже ототожнюють його інтереси зі своїми власними, розцінює популярність і визнання бренду підприємства як елементи свого особистого престижу.

При зміщенні пріоритетів співробітників з першої моделі на другу актуальними будуть методи нематеріального стимулювання – розширення сфери відповідальності співробітників, застосування спеціальних заходів щодо створення відчуття власної значущості у співробітників, але розмір заробітної плати при цьому зросте несуттєво. Також керівництво може організувати наради так, щоб співробітники мали можливість висловитися, мали відчуття, що їх думка була почута керівництвом.

Розповсюдженим методом нематеріальної мотивації є швидке просування по посадових сходах робітників. Мотивуюче кар'єрне зростання може майже не відбиватися на посадовому окладі, не додавати обсягу повноважень, проте

початок кар'єри як асистента молодшого менеджера, може продовжитись через рік на посаді старшого менеджера [22].

Такий спосіб може бути привабливим для завзятих матеріалістів, що оцінюють професійний успіх в грошовому еквіваленті. Честолюбні й амбітні співробітники, які в перспективі планують знайти іншу роботу, престижну і більш високооплачувану, в резюме (трудовій книжці) солідна назва посади буде не зайвим стимулом, який перевершуватиме всі очікування.

Окремим випадком є видача пам'ятних грамот з іменними написами, й інших символічних подарунків. На підприємствах з довгостроковим наймом розробляють систему корпоративних нагород для персоналу: вимпели, ордени для співробітників, які пропрацюють більше п'яти років.

Ми можемо зробити висновок, що розглянуті теорії мотивації можуть бути застосовані при побудові мотиваційних систем за умов їхнього використання, яке буде відповідати як внутрішньому і зовнішньому середовищу підприємства, так і особливостям груп працівників, їх рівню освіти та кваліфікації.

У чистому вигляді їх застосування на підприємстві в Україні в даний період майже неможливо, теорії та системи мотивації потребують адаптації, з урахуванням сучасних економічних умов та особливостей розвитку ринкових відносин, воєнного та поствоєнного стану в Україні.

1.3 Формування механізму ефективної мотивації персоналу

При умовах ринкової економіки, основним орієнтиром господарської діяльності підприємства є забезпечення високої прибутковості виробництва. Це досягається тільки з урахуванням реального попиту споживачів, випуском якісної та конкурентоспроможної продукції і стабільністю функціонування підприємства. Усі ці фактори залежать, насамперед, від персоналу підприємства. Таким чином, одним із провідних завдань для керівників має бути формування системи мотивації праці, яка відповідає умовам ринкових відносин.

Мотивація до продуктивної праці є ключовою складовою в управлінні всередині фірми. Вона доповнює адміністративні заходи, виступаючи як опосередковане управління, яке враховує інтереси працівників і використовує різноманітні форми та методи для їхньої матеріальної і моральної зацікавленості у досягненні високих результатів у роботі.

Отже, стимулювання трудової активності є необхідною умовою для успішного виконання рішень та завдань, запланованих для працівників підприємства.

Незважаючи на невизначеність умов в Україні, нехтування питаннями мотивації праці мало серйозні наслідки: посилення економічної кризи, зниження стандартів життя, втрата ціннісного підходу до праці, деградація трудового потенціалу, масштабна втрата кваліфікації працівників та загострення ситуації на ринку праці.

Сьогодні необхідність формування ефективних механізмів активізації трудової діяльності персоналу обумовлює розробку та впровадження нових мотиваційних методів. Суть цих методів повинна бути в індивідуальному підході до кожного працівника, розширенні його функціональних обов'язків та залученні до загальних справ організації. У зв'язку з цим можна виділити три основні підходи до посилення мотивації трудової діяльності:

- з орієнтацією на працівників;
- з орієнтацією на роботу;
- з орієнтацією на підприємство [5].

Часом проблема мотивації виникає лише щодо окремих працівників. Тут доречно застосувати підходи, орієнтовані на конкретних працівників. Якщо в компанії справи йдуть добре, більшість працівників демонструють високу продуктивність і повністю задоволені, керівництву варто розглянути можливість індивідуального підходу до співробітників, які виявляють низький рівень мотивації. Деякі з них можуть потребувати професійної підтримки через проблеми зі здоров'ям або емоційний стан. Для інших, здорових людей, існує широкий спектр мотиваційних підходів, що можуть допомогти їм розкрити свій

потенціал у роботі, включаючи постановку цілей, модифікацію поведінки та перепідготовку.

Частину працівників можна ефективно мотивувати через чітко визначені та досяжні цілі. Керівники мають більшу ймовірність досягти успіху, якщо чітко розуміють, у чому цей успіх полягає, і це саме стосується окремих працівників. Суть методу постановки цілей як засобу мотивації полягає в тому, що працівникам надається можливість брати участь у визначенні завдань, які вони повинні виконувати [7].

Основна ідея модифікації поведінки досить проста: слід заохочувати бажані дії і не підтримувати небажані. Відомо, що похвала та визнання є значно дієвішими для досягнення бажаних результатів, ніж несхвалення у формі сарказму, глузувань чи доган.

В умовах сучасної нестабільної економіки працівники деяких галузей ризикують втратити основне джерело безпеки — роботу, яка забезпечує їхні сім'ї. Люди, які бояться втратити роботу, часто не зацікавлені в тому, щоб виконувати її навіть на звичному для себе рівні.

Якщо велика кількість співробітників одного відділу або певної категорії мають проблеми з мотивацією, причину, ймовірно, слід шукати в самій роботі. У такому разі слід збільшити продуктивність через зміну структури роботи, а не поведінки працівників. Це може означати пом'якшення авторитарного стилю управління, щоб надати працівникам відчуття причетності до команди. Один із способів досягнення цього — гуртки якості. Дозволяючи працівникам та менеджерам висловлювати свої думки, керівництво стимулює їх творчість, креативність, які можуть бути цінними для спільної роботи.

Способи мотивації співробітників одного відділу:

- удосконалення облаштування робочих місць при розширенні сфери діяльності відділу;
- гнучкий графік у роботі відділу;
- телекомунікації і віддалена робота;

скорочення робочого часу при розподілі функціонального навантаження співробітників відділу [9].

За умови постійних проблем із мотивацією на підприємстві, наприклад зниження продуктивності праці та/або висока плинність кадрів, необхідні більш рішучі дії. За таких умов доцільно застосувати методи, спрямовані на рівень організації. Вищому керівництву, можливо, варто переглянути загальні цілі, стратегію та організаційну культуру, щоб покращити загальний стан компанії. Ці зміни впливають на всіх працівників, і немає гарантій, що вони принесуть користь. Проте, якщо такі зміни спрацюють, усі, хто зможе подолати цей період змін, знайдуть нове відчуття мети та приналежності до команди — вагомий стимул мотивації [9].

Основна частина методів мотивації, спрямованих на організаційну діяльність, може бути згрупована за одним підходом: розширення повноважень співробітників, що передбачає їхнє більш активне залучення у діяльність компанії та більші можливості для участі в ухваленні рішень. Це створює додаткове навантаження на працівників: збільшує відповідальність за результати діяльності підприємства та вимагає більшого рівня відповідальності [12].

Ще одним видом фінансового стимулювання більш активної участі співробітників є надання їм частини акцій, щоб показати зв'язок між їхньою роботою та винагородою.

Вагомий вплив на діяльність працівників підприємства завдає мотивація трудової діяльності. Створення такої системи мотивації має відповідати наступним засадам:

- встановлення цілі — чітке розуміння засад мотивування людей, щоб визначити спрямування всієї системи мотивації;
- бенчмаркетинг — аналіз практик мотивації в аналогічних підприємствах галузі;
- цільова аудиторія — обов'язково залучати ключових співробітників і керівництво підрозділу в розробку системи мотивації;

– експеримент – обмежений експериментальний строк, протягом якого слід визначити ефективність системи мотивації або відмовитися від неї [25]. При цьому співробітникам не повідомляти про їх участь в експериментальному проєкті. Керівництво підрозділу має вказати строки, на які вводяться нові мотиваційні інструменти. І продовжити строк дії створеної системи стимулювання співробітників, якщо вона добре себе зарекомендує.

Ефективність системи мотивації на підприємстві оцінюють в трьох напрямках: лояльність персоналу на підприємстві, продуктивність діяльності персоналу, привабливий імідж підприємства на ринку праці [26].

Проблеми мотивації, характерні для багатьох підприємств [42].

Відсутність у співробітника будь-якої мотивації для підвищення як власної ефективності, так і результативності роботи компанії загалом. Якщо працівник отримує однакову зарплату незалежно від зусиль, він схильний докладати менше зусиль. Суб'єктивне преміювання (щоквартальна або щорічна оцінка від безпосереднього керівника) часто не працює так ефективно, як очікується. Штрафні системи, які використовуються в деяких організаціях, більше демотивують співробітників, змушуючи їх виконувати лише формальні вимоги, щоб задовольнити критерії. Якщо ці критерії заздалегідь важкодосяжні, про ефективність колективної роботи можна забути.

Нерозуміння працівником конкретних завдань, які він має виконати. Це зазвичай трапляється, коли цілі самої організації недостатньо зрозумілі для всіх співробітників. Проблеми в топ-менеджменті неминуче впливають на результати роботи всієї компанії.

Інертність у сприйнятті змін. При зміні цілей організації рядовий працівник може цього не усвідомити.

Закритість комунікацій між відділами. Організація має функціонувати як єдиний механізм. Кожен співробітник повинен виконувати свої функції та допомагати іншим відділам виконувати їхні завдання. В ідеалі система має бути скоординованою на всіх рівнях, забезпечуючи швидке реагування на проблеми і ефективний пошук рішень.

Труднощі з аналізом результатів. Якщо загальний план не виконується, знайти слабе місце може бути складно. Коли винних більше одного — винних немає взагалі. Але це лише одна сторона медалі. Коли план виконується, ще складніше виявити слабкі місця і підвищити ефективність.

Розв'язання цих проблем можливе через використання методу мотивації персоналу "Management by Objectives" або «управління за цілями» (іншими словами, "управління через постановку завдань").

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне управління виробничо-господарською діяльністю значною мірою залежить від застосування продуманої мотиваційної системи. Тому на кожному підприємстві варто розробити ефективну систему стимулів, яка активізує діяльність персоналу відповідно до цілей підприємства.

Вся відповідальність за мотивацію робітників до праці покладається на менеджера. Існують наступні принципи розробки успішної стратегії мотивації праці робітників:

1. Приязна, доброзичлива атмосфера, гуманність і соціальна рівність робітників на підприємстві, щоб вони працювали і одночасно підвищували командний дух. В команді для цього має відбуватись взаємодія співробітників, зміцнення дружніх зв'язків, щоб перетворити їх на одну цілу команду.

2. Допомога співробітникам в досягненні індивідуальних цілей — важливий чинник, щоб підвищити мотивацію на підприємстві. При щотижневому проведенні робочих зборів на підприємстві, визначення сутності роботи й очікуваних результатів від неї буди дуже вигідним шляхом для підвищення продуктивності співробітників відділу чи всього підприємства.

3. Ведення політики відкритих дверей для персоналу обов'язково в будь-якому підприємстві. Робітники повинні мати право прийти і обговорити з менеджером наодинці виникли на підприємстві проблеми та шляхи їх вирішення. Вони повинні бути в змозі моментально відреагувати на виникнення проблеми. Ще важливіше, щоб менеджери змогли коректно і оперативно зреагувати при виникненні проблем на підприємстві.

4. Використання нагород: премії, підвищення зарплати, просування по службі, конкурси на звання кращого «робітника місяця» – у мотивації праці мають важливу роль, щоб заохочувати робітників і піднімати їх дух, щоб вони зрозуміли свою значущість для команди, як частина великої родини. Відсутність похвал і винагород знижує мотивацію, що, негативно визначається на результативності роботи підприємства.

5. Поняття того, що кожен працює з властивою тільки йому швидкістю і способами є ключовим для досягнення успіху.

6. Особиста участь менеджера в усіх подіях [56].

Таким чином, динаміка мотивів пов'язана з умовами трудової діяльності в організації. Поліпшення умов веде не тільки до зростання задоволеності роботою і поліпшенню ставлення до праці робітників, але і сприяє ускладненню структури мотивів праці і зростанню важливості таких з них, як активну участь в управлінні виробництвом, користь людям, суспільне визнання своєї праці, самостійність [52].

Мотивація топ-менеджерів отримала в останні роки особливу актуальність і поширення. Топ-менеджери потребують особливої системи мотивації, оскільки вони визначають успішність розвитку всього підприємства [35].

Безумовно, система мотивації топ-менеджерів повинна бути вбудована в систему мотивації всіх інших співробітників компанії, адже топ-менеджери не існують у вакуумі. Але в той же час системи мотивації для топ-менеджерів мають свої особливості і в усьому світі виділяються в окрему область.

Якою має бути система матеріального стимулювання, щоб топ-менеджер в повній мірі використав свої знання, вміння та навички для процвітання компанії? Чим вище рівень співробітника, тим складніше система мотивації.

Корпоративна система винагороди - результат угоди між керівництвом компанії і найманим менеджером. Якщо для менеджерів нижньої і середньої ланки визначальним фактором вибору компанії є рівень зарплат, то для людей, які отримують, скажімо, \$ 20 000, збільшення щомісячного доходу до \$ 25 000 майже не суттєво.

Винагорода менеджера за класичною схемою включає фіксовану частину (розмір зарплати становить 50%), частину короткострокового преміювання і річних бонусів – до 25%, частину довгострокових заохочувальних виплат - до 20% (виплата опціону на акції підприємства), рештою є додаткові пільги на автомобіль, страховку тощо. Для підприємств без довгострокової програми заохочення, базова зарплата складає до 80% в доході топ-менеджера, а сума річних бонусів - до 20%.

Вибір методу винагороди топ-менеджера залежить від тактичних і стратегічних цілей, поставлених перед керованою ним компанією її акціонерами. Так, виплата бонусів може бути прив'язана до виконання тих чи інших запланованих показників діяльності компанії, а використання опціонів і механізмів участі в прибутку від продажу компанії мотивує менеджмент, насамперед, на зростання капіталізації компанії.

Можна виділити два основних типи премій для топ-менеджерів:

1. Короткострокові премії прив'язуються, як правило, до досягнення операційних результатів за період не перевищує року. Мотивація націлена на поліпшення основних операційних показників, таких як прибуток, продажу або специфічні показники конкретної компанії; узгодження індивідуальних цілей з цілями організації; узгодження продуктивності, витрат і ефективності; підтримку конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Така програма поширюється часто не тільки на топ-менеджерів, а й на менеджерів середньої ланки.

2. Довгострокова програма мотивації покликана спонукати менеджерів думати про стратегічний розвиток бізнесу і зростанні капіталізації компанії, її метою також є створення балансу між короткостроковими цілями і довгостроковим зростанням, залучення талановитих керівників. Розробляється програма зазвичай на 3-5 років.

Довгострокові програми мотивації можна розділити на два основних типи: з наданням участі у власності та без надання участі. Програми надання участі у власності покликані узгодити інтереси власників компанії і топ-менеджерів,

шляхом наділення менеджерів частиною власності компанії і, тим самим, перетворення найманих менеджерів в власників компанії. До програм наділення власністю можна віднести наділення акціями та надання опціонів на акції та ін..

Таким чином, серед способів мотивації топ-менеджменту необхідно вказати бонуси (премії); опціони; умовні або безгрошовий опціони; схеми участі в прибутку від продажу компанії; а також пенсійні плани. Як правило, дані способи застосовуються в комбінації.

Бонуси (премії). Виплата бонусу широко поширена в практиці російських компаній. Вже досить давно виплата співробітникам щорічного бонусу вважається хорошим тоном для більшості успішних роботодавців. Він виплачується за результатами діяльності топ-менеджера раз в квартал, півріччя або рік і становить від 20 до 150% річної заробітної плати. Незважаючи на гадану простоту, бонус може бути структурований самими різними способами і залежно від структури може виконувати різні функції. Розрізняють гарантовані, негарантовані і довільні бонуси. Гарантований бонус позначається в трудовому договорі (контракті) як виплата, яка здійснюється на додаток до встановленої щомісячної заробітної плати, за умови, що працівник відпрацював встановлений календарний період: як правило, рік чи півроку. Гарантований бонус, може бути застосовний для мотивації абсолютно будь-якого співробітника, якого роботодавець не хоче втратити, що і пояснює поширеність такого методу мотивації.

Виплата негарантованої бонусу ставиться в залежність від досягнення співробітником або компанією (або її підрозділом) тих чи інших показників у певному календарному періоді. Як правило, чим вище і відповідальніше позиція працівника, тим більшу вагу у визначенні його негарантованої бонусу мають показники діяльності компанії в цілому. Серед показників, до яких прив'язується виплата негарантованої бонусу топ-менеджерів, часто зустрічаються дохід або прибуток компанії, виконання затвердженого бюджету чи бізнес-плану, вартість акцій компанії. Негарантований бонус інших співробітників може бути

поставлений в залежність від досягнення ними більш конкретних показників, які безпосередньо стосуються їх діяльності.

Довільний бонус виплачується виключно на розсуд роботодавця. Довільний бонус може бути навіть не згаданий в трудовому договорі (контракті). Довільний бонус спрямований на підвищення загальної лояльності працівника роботодавцю; відповідно для того, щоб досягти максимального мотивуючого ефекту, довільні бонуси повинні бути регулярними і передбачуваними.

Опціон - це право менеджера на викуп певної кількості акцій компанії, в якій він працює, за фіксованою чи обумовленою ціною. З комерційної точки зору опціони на акції можуть відрізнятися за багатьма параметрами. Це і ціна придбання акцій; умови виникнення опціону у працівника; порядок виникнення права на викуп акцій, зарезервованих для конкретного менеджера по опціону; випадки втрати опціону.

Умовні (безгрошовий) опціони відрізняються від звичайних опціонів тільки тим, що вони не реалізуються сторонами до моменту, коли всі або більша частина акцій компанії продаються третій особі. У момент же такого продажу дійсна реалізація опціону замінюється виплатою працівникові різниці між вартістю акцій за опціонної угоди і ціною, за якою акції були продані третій особі.

Слід зазначити, що управлінська праця суттєво відрізняється від роботи рядових працівників високим рівнем інтелектуальних елементів та елементів підприємницької діяльності, таких як ризик, інновації та прагнення до самореалізації. Це призводить до певної недооцінки впливу втоми, перевантажень і стресів, що виникають у процесі роботи, недооцінки тривалості робочого дня, ігнорування комфорту організації управлінської діяльності та інших факторів, які негативно впливають на задоволеність роботою керівників. Лише зважаючи на ці та інші чинники, ретельно аналізуючи потреби керівників і вивчаючи нові підходи до мотивації управлінського персоналу, можна побудувати ефективну систему мотивування у сучасних компаніях.

Отже, соціально-економічною основою поведінки та стимулювання зусиль працівників, спрямованих на покращення ефективності діяльності, завжди є мотивація до праці.

Аналіз існуючих теорій мотивації дозволяє зробити наступні висновки:

Спільною рисою для усіх теорій є визнання зв'язку між потребами, стимулами, мотивами та діями. Переважно всі класифікації виділяють матеріальні та соціально-психологічні чинники мотивації. Велика кількість різних теорій мотивації свідчить про відсутність єдиної загальновизнаної концепції. Жодна з цих теорій не доведена до рівня практичної реалізації; у кожній із них розкрито лише ідеологічний аспект мотивації.

Ефективна мотивація праці неможлива без задоволення матеріальних потреб і орієнтації на матеріальні інтереси працівників. Підвищення значення трудових та статусних мотивів не передбачає повного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним значно активізувати трудову діяльність і сприяти досягненню як особистих цілей, так і цілей підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне управління виробничо-господарською діяльністю значною мірою залежить від застосування продуманої мотиваційної системи. Тому на кожному підприємстві варто розробити ефективну систему стимулів, яка активізує діяльність персоналу відповідно до цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

2.1 Загальні характеристики та особливості діяльності медичного центру

ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» це медичний центр кардіологічного спрямування, є багатoproфільним медичним центром в м. Вінниця, з сучасною діагностикою, лікуванням, висококваліфікованою медичною допомогою, індивідуальним підходом та комфортним перебуванням відвідувачів в медцентрі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «КАРДІОМЕД ПЛЮС» знаходиться: Вінницька обл., м.Вінниця, Хмельницьке шосе, буд. 122.

Ідентифікаційний код: 44280766.

ТОВ працює на основі ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики: місце провадження діяльності: Вінницька обл., м.Вінниця, Хмельницьке шосе, буд.122, за спеціальностями: алергологія, гастроентерологія, дерматовенерологія, дитяча алергологія, дитяча ендокринологія, ендокринологія, загальна практика - сімейна медицина, кардіологія, клінічна імунологія, народна та нетрадиційна медицина, неврологія, організація і управління охороною здоров'я, педіатрія, пульмонологія, ревматологія, терапія, ультразвукова діагностика, функціональна діагностика; за спеціальністю молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа. Реєстраційне досьє від 13.08.2021 № 3545/21/М.

Види діяльності: основний: 86.21 - Загальна медична практика; додаткові: 86.10 - Діяльність лікарняних закладів, 86.22 - Спеціалізована медична практика, 86.90 - Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Медичний центр «Кардіомед Плюс» - сучасна діагностика, лікування та реабілітація при захворюваннях внутрішніх органів.

Послуги МЦ «Кардіомед плюс»:

Всі види кардіології (консультації, всі види обстежень, складання плану лікування, при проведенні та інтерпретації результатів електрокардіограми, трансторакальної ехокардіографії, дослідження за стандартними методиками та оцінкою регіональної скоротливості, проведення стрес-ехокардіографії, добового моніторингу електрокардіографії, моніторинг артеріального тиску, сатурації кисню, проба при дозованому фізичному навантаженні, рекомендації щодо дієтичного харчування та обсягів фізичних навантажень).

Функціональна діагностика (проведення електрокардіографії, стрес-ехокардіографії, через стравохідної ехокардіографії, ультразвукових обстежень, комп'ютерної спірографії, пікфлоуметрії, пульсоксиметрії тощо);

Всі види ендокринології (консультації дорослих та дитячих ендокринологів, лікування ожиріння, консультації щодо підбору та контролю інсулінотерапії, цукрознижувальна терапія, інсулінова помпа);

Всі види неврології (проведення обстежень, індивідуальний план лікування, консультації щодо кінезіологічного тейпування, мануальної терапії, паравертебральної блокади тощо);

Надання послуг з гастроентерології (консультації при обстеженні та складанні плану лікування, рекомендації щодо дієтичного харчування та обсягів фізичних навантажень);

Надання послуг з пульмонології (проведення обстежень, індивідуальне лікування, оцінка результату рентгенологічного обстеження, спірографія, проби з бронхолітиками, навчання правильному користуванню інгаляційних засобів);

Консультації з алергології (проведення консультацій, складання плану обстеження й лікування, пояснення результату обстежень, підбір терапії);

Надання послуг з денного стаціонару (проведення внутрішньом'язових, внутрішньовенних ін'єкцій, внутрішньовенних крапельних введень ліків);

Надання послуг сімейного лікаря.

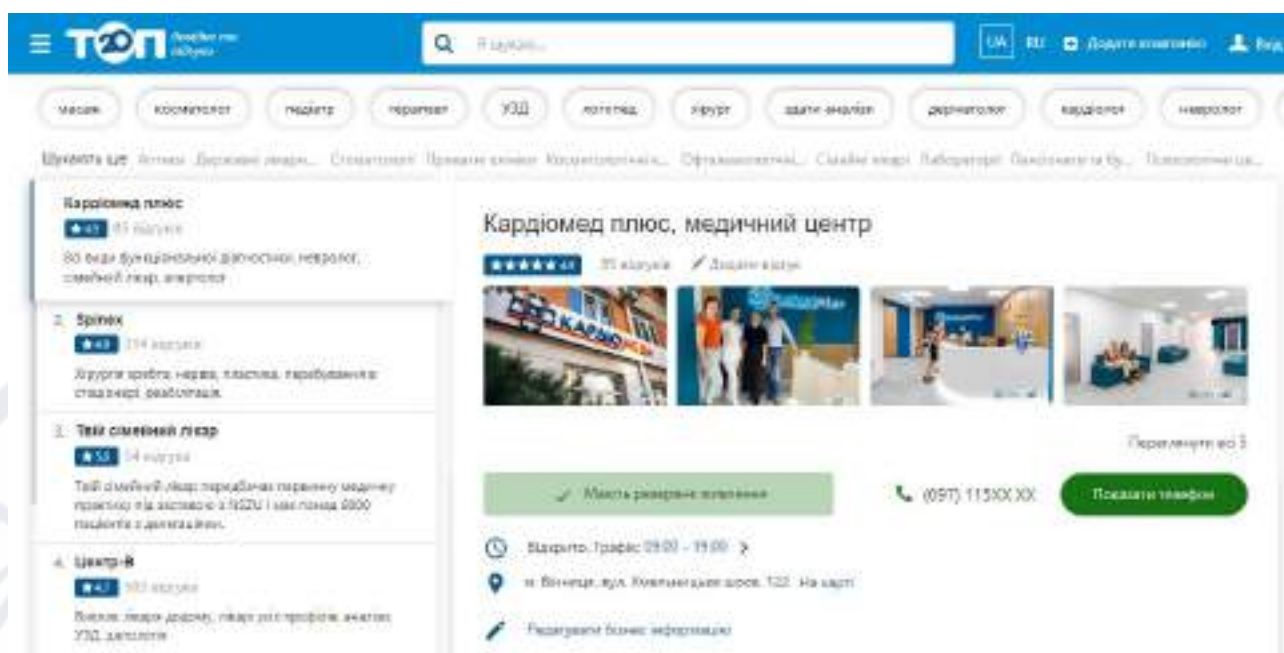


Рисунок 2.1 – Рейтинг ТОП-20 медичних центрів м Вінниця



Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

Проведемо огляд ринку медичних послуг в Україні. У 2022 році система охорони здоров'я України, як державного, так і приватного сектору, зазнала значних руйнувань через війну, розв'язану росією. Війна, хоча й створює суттєві

перешкоди, також відкриває можливості для реформування системи охорони здоров'я. Однак у цей період важко забезпечити кардинальні зміни, що покращили б систему медичних послуг та управління. Військові дії матимуть довгостроковий вплив на економіку України, зокрема через зростання безробіття, девальвацію гривні, скорочення кадрового потенціалу. Незважаючи на це, підтримка західних партнерів та єдність суспільства можуть допомогти мінімізувати вплив цих негативних факторів.

Таблиця 2.1 – Вартість послуг ТОВ “МЦ “КАРДІОМЕД ПЛЮС”

1	Консультація лікаря кардіолога, д.мед.н (первинна) у вартість входить ЕКГ	850
2	Консультація лікаря кардіолога, д.мед.н (повторна), протягом 1 місяця	500
3	Консультація для корекції медикаментозної терапії (протягом 1 місяця)	300
4	Консультація лікаря кардіолога, к.мед.н./вища категорія (первинна) у вартість входить ЕКГ	650
5	Консультація лікаря кардіолога, к.мед.н./вища категорія (повторна)	400
6	Консультація лікаря кардіолога, к.мед.н., (первинна) у вартість входить ЕКГ	650
7	Консультація лікаря кардіолога, к.мед.н., (повторна)	400
8	Консультація лікаря кардіолога, (первинна) у вартість входить ЕКГ	650
9	Консультація лікаря кардіолога, (повторна)	400
10	Консультація дитячого кардіолога, к.мед.н., (первинна)	500
11	Консультація дитячого кардіолога, к.мед.н., (повторна)	400

Для зменшення впливу навколишніх факторів на систему охорони здоров'я Україні необхідно оновити механізми фінансування, надання медичних послуг та управління. Іноземна допомога, яку отримує країна, має бути спрямована на модернізацію медичної сфери, а не на короточасні латання проблем, як-от відновлення недоцільної інфраструктури. Така модернізація зробить систему охорони здоров'я більш ефективною та конкурентоспроможною, дозволивши

надавати доступні та спеціалізовані медичні послуги.

До війни витрати на охорону здоров'я в Україні становили приблизно 7% ВВП, що є непоганим показником у порівнянні з деякими розвиненими країнами Європи, хоча й поступається країнам на зразок Франції та Німеччини, де на охорону здоров'я виділяється 10-11% ВВП. Особливістю української системи є те, що близько половини витрат на медицину оплачуються безпосередньо користувачами, що часто відбувається з власних коштів або «під прилавком». Це робить систему важкодоступною для багатьох громадян.

Пропозиції для покращення охорони здоров'я зосереджені на фінансуванні, наданні послуг та управлінні. Вдосконалення фінансування у післявоєнний період значною мірою залежатиме від міжнародної допомоги, адже Україна, ймовірно, не зможе самостійно забезпечити необхідне фінансування. Ця допомога має бути раціонально використана, щоб сприяти виходу з кризи. Бажано, щоб така допомога надходила через незалежне джерело, пов'язане з національною системою охорони здоров'я, наприклад, через Національну службу охорони здоров'я.

Надання медичних послуг має базуватися на принципах міждисциплінарної допомоги, профілактиці здоров'я, орієнтації на пацієнта та врахуванні його думок. Це допоможе модернізувати систему охорони здоров'я та зробити її більш чутливою до потреб пацієнтів.

Належне управління є важливою складовою реформи охорони здоров'я. Проблеми у сфері управління можуть призвести до погано скоординованих, дублюючих систем і неефективного використання ресурсів. Для забезпечення якісного управління зовнішнє фінансування повинне надходити через незалежне центральне агентство, яке тісно співпрацюватиме з національними органами влади для ефективного використання коштів від міжнародних донорів. Це агентство може стати тимчасовим рішенням, допоки Україна не стане членом ЄС.

2.2 Оцінка фінансових та економічних результатів діяльності медичного центру

Для ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» головною метою його функціонування є отримання прибутку.

На сьогоднішній день Кардіомед плюс – це сучасна діагностика, лікування та реабілітація, висококваліфікована медична допомога, індивідуальний підхід та комфортне перебування

- висококваліфіковані лікарі
- сучасні діагностичні технології
- медичне обладнання експертного класу
- лікування згідно сучасних протоколів
- прийняття сумісного рішення в складних випадках
- індивідуальний підхід до кожного пацієнта.

Проведемо оцінку фінансово-господарській діяльності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС», який включає аналіз його фінансового стану, що дозволить визначити ризики в діяльності та сформувані можливі шляхи їх нівелювання.

Розглянемо динаміку основних показників фінансових результатів ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2021–2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2021–2023 рр., тис . грн

Назва рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	563,7	2 071,10	5 029,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	328,2	1 079,30	4 147,60
Інші операційні доходи	2,4	9,6	7,6
Інші операційні витрати	274	798,1	1 291,60
Інші доходи	0	0	206,7
Інші витрати	0	0	0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	566,1	2 080,70	5 244,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	602,2	1 877,40	5 439,20
Фінансовий результат до оподаткування	-36,1	203,3	-195
Податок на прибуток	0	36,6	0
Чистий прибуток (збиток)	-36,1	166,7	-195

Чистий дохід і собівартість продукції збільшувались протягом аналізованого періоду, річне зростання становило 3,7 і 2,4 рази для чистого доходу та в 3,3 і в 3,8 рази для собівартості продукції. Отже, собівартість продукції має більші темпи зростання, що вплинуло на збитковість підприємства.

Порівняємо показники, які визначають прибутковість підприємства (рис. 4). Дані свідчать, що перед початком війни валовий прибуток стійко зростав, але підприємство отримує стійкий збиток, за винятком 2022 року.

Розмір збитків дорівнює 36,1 тис.грн у 2021 році, та 195 тис.грн у 2023 році відповідно. 2022 рік було завершено з прибутком в розмірі 166,7 тис.грн.

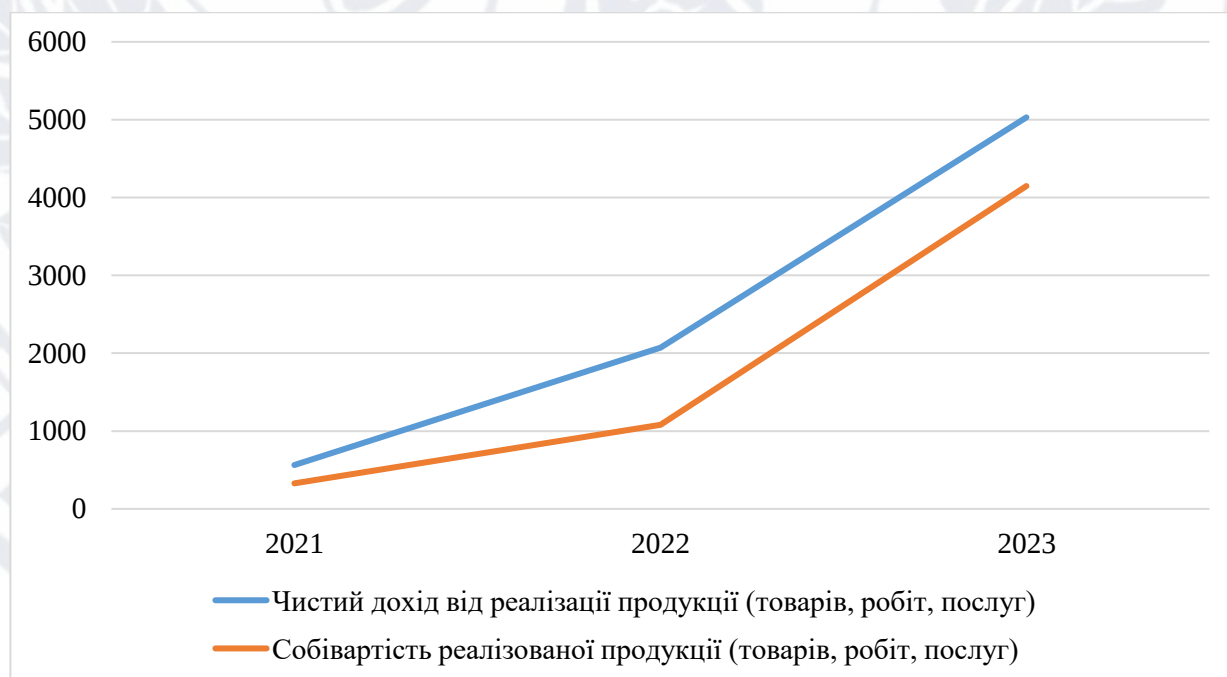


Рисунок 2.3 – Чистий дохід і собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ “МЦ “КАРДІОМЕД ПЛЮС” за період з 2021–2023 рр., тис . грн

Також динаміка продажів скоротилась у 2022 році, а собівартість стійко зростала протягом аналізованого періоду.

Розглянемо співвідношення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності (рис. 2.4). Їх динаміка співпадає, і визначає збитковість підприємства при зростанні показника валового прибутку.

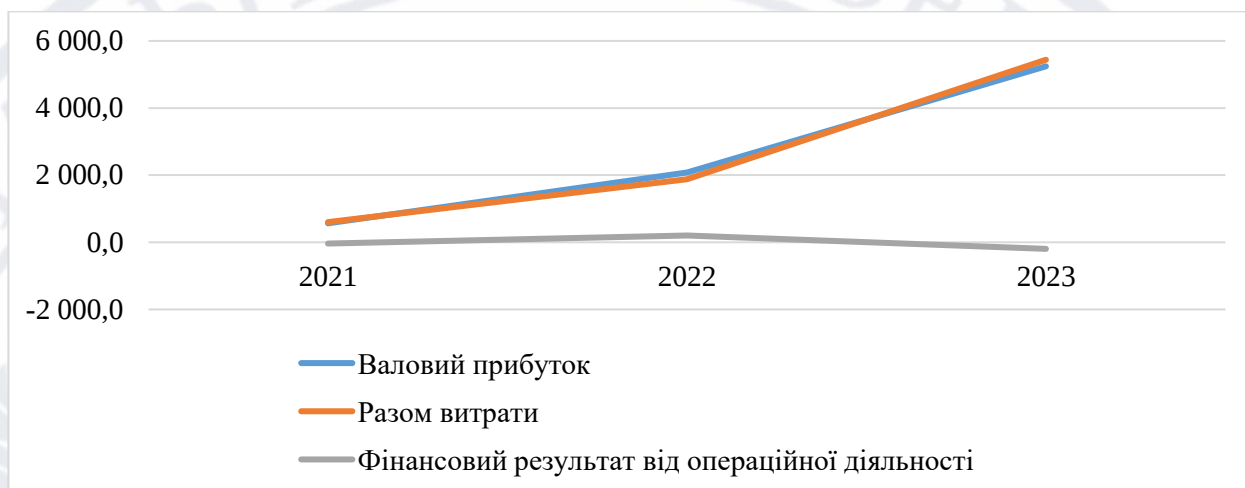


Рисунок 2.4 – Співвідношення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період 2021–2023 рр.

Розглянемо вплив витрат підприємства на формування його фінансового результату (рис. 2.5).

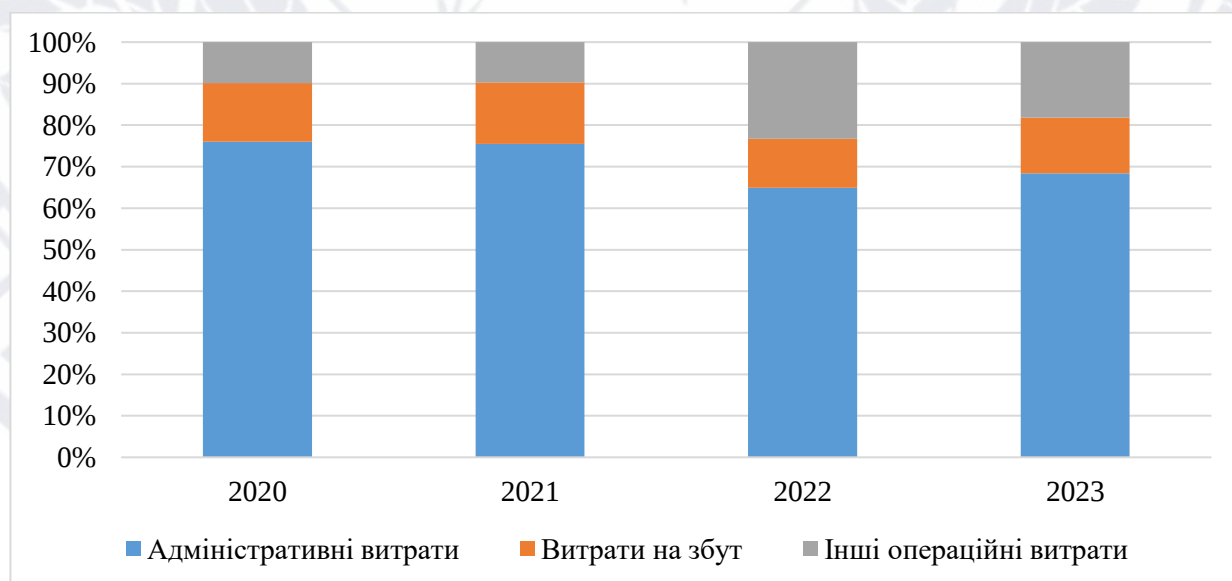


Рисунок 2.5 – Вплив витрат підприємства на формування його фінансового результату ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період 2021–2023 рр.

Із наведеної структури витрат підприємства можна зробити висновок, що рівень адміністративних витрат і витрат на збут протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним, а в останні 2 роки відбулось зростання розміру інших операційних витрат, що впливало на його збитковість в цей час.

Так, середня частка адміністративних витрат становила у 2020/21 роках 75,7 % і знизилась до 67 % у 2022/23 роках. Так само середня частка витрат на збут знизилась з 14,5 до 12,6 %. Разом з тим, частка операційних витрат збільшилась з 9,8 до 20,7 % відповідно, що може свідчити про зниження ефективності операційного менеджменту підприємства.

Проведемо дослідження показників рентабельності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за 2020–2023 рр. (табл. 2.3): рентабельність продажу, рентабельність активів та власного капіталу.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2020–2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	563,7	2 071,10	5 029,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	328,2	1 079,30	4 147,60
Валовий прибуток	235,5	991,8	882,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		203,3	
збиток	-36,1		-195
Валюта балансу	1 062,4	1 274,7	1 036,7
Власний капітал	853,6	681,6	647,9
<i>Рентабельність продажу, %</i>	<i>58,2</i>	<i>52,1</i>	<i>82,5</i>
<i>Рентабельність активів, %</i>	<i>53,1</i>	<i>162,5</i>	<i>485,2</i>
<i>Рентабельність власного капіталу, %</i>	<i>66,0</i>	<i>303,9</i>	<i>776,3</i>
<i>Чиста рентабельність, %</i>	<i>-6,4</i>	<i>9,8</i>	<i>-3,9</i>

Всі розраховані показники рентабельності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2020–2023 рр. мають тенденцію до зростання на кінець аналізованого періоду. З них 2023 рік є найменш кризовим, він має найбільші значення щодо зростання показників рентабельності.

Показник рентабельності продажів збільшився з 58 до 83 % за аналізований період, рентабельність активів збільшилася з 53 до 483%, рентабельність

власного капіталу збільшилася з 66 до 776%, чиста рентабельність з від'ємного значення -6 % збільшилася до позитивного значення 9,8 % за 2022 рік і знову в 2023 року становила -3,9%.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство не досягає прибуткового стану через неефективний операційний менеджмент, зростання операційних витрат, які не покриваються виручкою від реалізації продукції. Так, рівень операційних витрат до собівартості продукції в 2023 році становив 31,1%, до загальних доходів 24,6%, до загальних витрат 23,7%

2.3 Аналіз системи мотивації працівників медичного центру

Станом на 31.12.2023 р. облікову чисельність штатних працівників ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» визначено в кількості 15 осіб. За гендерною структурою частка жінок становить 85% (13 осіб) при частці чоловіків 15% (2 особи), що обумовлюється специфікою чисельності допоміжного персоналу медичного центру.

Зокрема, вище керівництво складає 3 жінки, що становить 20%.

В загальній кількості виробничого персоналу частка керівників відділень становить 20%, частка медичного персоналу — 15%, частка лікарів — 45%.

Станом на 31.12.2023 р. розмір середнього віку персоналу становив 47 р., адміністративно-управлінського персоналу — 45р., лікарів — 52 р. За 2023 рік коефіцієнт плинності кадрів становив 15%.

Мотивація управлінського персоналу побудована при виконанні ключових показників ефективності. Також до працівників застосовуються одноразові заохочення при виконанні особливо важливої роботи, складних нетипових завдань, при успішній рекомендації нових співробітників, при активному залученні нових пацієнтів. Також до мотивуючих складових працівників відносяться події-вшанування з ювілейними датами, при їх урочистому нагородженні подяками та грамотами.

За 2023 рік 7 працівників ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» були залучені у підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації, з них навчання з питань пожежної безпеки, охорони праці пройшли 5 осіб.

Основними напрямками обов'язкового навчання в сфері медичного менеджменту охоплюють теми з корпоративного управління, ефективних переговорів та шляхів розвитку бізнесу, логістики, сучасних аспектів бухгалтерського обліку, правові питання, внутрішній аудит, управління ефективністю, кадрове адміністрування, управління маркетингом, розвиток лідерських навичок та навичок з управління людьми.

Було проведено внутрішній тренінг та майстер-клас з 8 працівниками зі стандартів медичного обслуговування, темами яких стали: проведення ефективної співбесіди, управління конфліктом, продаж послуг, управлінські навички, наставництво.

Таблиця 2.4 – Дані про персонал та витрати на оплату праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2020 до 2023 рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	2023
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	20	19	15	15
керівник	2	2	2	2
адміністративно-управлінський персонал	1	1	1	1
працівники	17	16	12	12
Витрати на оплату праці	1 653 840	1 925 232	1 541 880	1 700 820
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	6 891	8 444	8 566	9 449

Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» показало, що управління прийомом безперервним навчанням працівників медичного центра щодо певної посади або робочого місця здійснюється при урахуванні відповідної освіти, за кваліфікацією та досвідом роботи за відповідними документами про освіту, трудовій книжці, результатів опитування.

Другим напрямом системи є визначення потреб щодо підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації, розробка плану навчання, організація навчання безпосередньо без відриву від виробництва, а також в закладах-партнерах.

Напрями відповідальності посадових осіб в керуванні персоналом.

За підбір, оформлення, прийом, переміщення, навчання персоналу відповідають керівники підприємства та відповідних підрозділів, які здійснюють свою діяльність за положенням про відповідні департаменти.

Відповідальними за проведення навчань працівників структурних підрозділів є керівники цих підрозділів.

Прийом, розстановку і професійне навчання персоналу покладено на директора ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

Джерелом забезпечення персоналом на вакантні посади є вищі навчальні заклади, прямий пошук кандидатур, пошук в ЗМІ (інтернет-сайтах), центрах зайнятості; самостійний відбір кадрів.

Первинні співбесіди з кандидатами на вакансію проводяться працівниками адміністрації, з управління персоналом, другу співбесіду проводить безпосередній керівник потенційних працівників, третє (за необхідності) проводить директор ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».

Стажування та допуск. Нові працівники проходять первинний інструктаж на робочому місці, допуск до самостійної роботи передбачає стажування на протязі 3-х змін залежно з рівнем їх кваліфікації та досвідом роботи.

При успішному закінченні навчання і складанні іспитів на робочому місці оформляється протокол кваліфікаційної комісії, за яким керівник підрозділу допускає знову прийнятих працівників до самостійної роботи за посадою.

Рівень компетентності. Компетентність керівника підрозділу та його фахівців визначено в їх посадових інструкціях.

За вакантними посадами безпосередній керівник при прийомі на роботу проводить співбесіду, спрямовану оцінити рівень компетентності претендентів

на вакансію. За її результатами формується опитувальний аркуш, що разом з заявою про прийом на роботу зберігається в особовій справі кандидата.

Атестація персоналу. Керівництво ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» може проводити атестацію керівників підрозділу та його персоналу, але не частіше, ніж раз за три роки, при роботі на посаді не менше, ніж один рік. Така атестація передбачає створення атестаційної комісії, визначеної відповідно до наказу керівника підприємства.

При проведенні атестації керівників підрозділу та його персоналу розробляється графік проведення атестації, та затверджується наказом керівника підприємства.

Вищим керівництвом безперервно поширюється політика якості, охорони праці стратегічного розвитку, метою яких є підвищення рівня мотивації і віддачі персоналу для вдосконалення роботи підприємства.

Таке надання повноважень дозволяє персоналу самостійно ініціювати заходи для удосконалення роботи підприємства.

Мотивацією безперервного удосконалення є визнання керівництвом успішних дій персоналу при виконанні завдань, при наданні ініціативи для удосконалення роботи підприємства.

Оцінка задоволення персоналом умовами праці відбувається шляхом проведення анонімних анкетувань (форма є довільною, залежить від цілі анкетування). За результатами анкетування керівництво має прийняти відповідні управлінські рішення.

В підсумку, організація роботи з управління персоналом є задовільною, спрямованою на ефективне виконання усіх необхідних завдань.

Проведемо аналіз стану мотивації працівників ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» в даний час. Останніми роками приділяється значна увага в медичному центрі ефективності управління і використанню кадрового потенціалу.

В закладі відсутня окрема служба зі збору необхідної інформації та розробки ефективної моделі мотивації, щоб при її практичному застосуванні досягати високих результатів. Тому мотиваційні обов'язки розподілено між

бухгалтером й адміністрацією, що курує питання охорони праці й протипожежної безпеки.

Для побудови ефективної системи мотивації праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» слід вивчити індивідуальні особливості й ділові якості спеціалістів з метою суміщення посад, підвищення кваліфікації, визначення кола спеціалістів для чергових і повторних атестацій; організації підготовки матеріалів до заохочень і винагород; вдосконалення форми і методу кадрової роботи; аналізу причин плинності кадрів, пропозиції з усунення виявлених недоліків, забезпечення постійного підвищення професійної підготовки відповідно до вимог освоєння нових видів техніки, технологій; керування підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів, практики стажування спеціалістів; їх професійне навчання на підприємстві.

Бухгалтер ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» окрім виплат заробітної плати, має удосконалювати організацію праці, форми і системи заробітної плати, матеріальне і моральне заохочення спеціалістів; аналіз ефективності при застосуванні діючої форми і системи оплати праці, розробка пропозицій з удосконалення матеріальне і моральне заохочення, розробка проектів преміювання спеціалістів; керування вивченням організації умов праці, виявленням резервів до зростання продуктивності праці, її сприятливих умов; робота з нормування праці, підготовка кошторису соціально-культурних заходів.

Адміністрація, що курує питання охорони праці й техніки безпеки, контролює створення безпечних умов праці, дотримання норм діючого законодавства, забезпечує правила охорони праці, надає спеціалістам компенсації за умови праці; вивчає їх на робочих місцях, перевіряє технічний стан обладнання, захисні засоби; розробляє проекти з покращення умов праці, аналізує причини професійних захворювань, захворювань на ОРЗ, заходів із їх попередження; раціоналізує режими праці і відпочинку, складає заявки на спецодяг, спеціальні засоби індивідуального захисту від ОРЗ тощо.

Таким чином, в закладі відсутня окрема служба зі збору необхідної інформації та розробки ефективної моделі мотивації, щоб при її практичному

застосуванні досягати високих результатів. Тому мотиваційні обов'язки розподілено між бухгалтером й адміністрацією, що курує питання охорони праці й протипожежної безпеки.

Аналіз системи мотивації ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» довів неефективність традиційних (зрівняльних) винагород.

Необхідно розробити сучасну систему мотивації, процедуру оцінювання персоналу, для підвищення ефективності роботи медичного центру, його прибутковості.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

3.1 Управління стратегічним розвитком ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

В Україні розвиток приватних медичних закладів відбувся у великих містах з початком 90-х років, щоб пропонувати населенню набір досить якісних (за обладнанням та персоналом) платних медичних послуг. Основними перевагами приватних медичних закладів порівняно із державними закладами охорони здоров'я ми можемо віднести якість сервісу, яка складається із наступних складових:

- оперативне обслуговування (при прийомі за записом);
- достатні час (години прийому);
- відповідальне, організоване ставлення до процесів лікування пацієнтів;
- якісніша діагностика і лікування при новому якісному обладнанні;
- ввічливий і уважний персоналу;
- наявність додаткових послуг;
- наявність зручного і приємного інтер'єру в закладах охорони здоров'я.

Також у переважної більшості приватних клінік є наявність більш кваліфікованого персоналу, ніж у державних закладах охорони здоров'я, через якісніші умови роботи та вищі ставки заробітної плати.

Найголовніша вигода держави через підтримку розвитку приватних медичних закладів в Україні полягає в їх вагомому внеску у фінансування приватної галузі медицини. За підрахунками окремих українських дослідників, в Україні розмір «тіньового ринку» медичних послуг становить до 2 млрд дол. США на рік (до 80 млрд грн. в цінах 2024 року), що 1/3 вище за бюджет охорони здоров'я країни. За умов виведення цих платежів із «тіньового ринку» медичних

послуг, то бюджет може отримати додаткових податків до 2 млрд млн. гривень на рік.

Другою вигодою держави є значне зменшення навантаження лікарів в державних лікувальних закладах через вплив приватних клінік, що опосередковано збільшує час на прийом пацієнтів, що позитивно впливає на якість їх обслуговування.

Як основний чинник якості управління, й її ефективності в приватних закладах охорони здоров'я, є прибуток від надання медичних послуг, що залишається після сплат інших обов'язкових платежів, податків. Розподіл прибутку сприяє формуванню фондів і резервів приватних закладів охорони здоров'я, що віддзеркалює їх потреби виробничої діяльності та забезпечує розвиток соціальної сфери.

В приватних закладах охорони здоров'я формують кошторис видатків, джерелом фінансування яких є прибуток. Видатки включають розвиток медичних послуг, реалізацію соціальних програм в закладах охорони здоров'я. Видатки на розвиток виробництва медичних послуг також передбачають витрати на розвиток науково-дослідної діяльності, це розробка та впровадження нового підходу в діагностиці, лікуванні, профілактиці та реабілітації пацієнтів тощо, реконструкція приміщень та модернізація медичного обладнання.

В розподілі прибутку в соціальних програмах включені витрати на об'єкти соціальної сфери, при проведенні спортивно-культурних заходів. Видатки на розвиток виробництва медичних послуг, передбачають зростання майна, як процес накопичення, при наявності соціальної складової, спрямованої на зростання споживання. Останніми роками приватний сектор медичних послуг розвивається без загальнодержавної програми, його розбудова та удосконалення відбувається за рахунок приватних інвестицій.

В Україні в нових ринкових відносинах приватна медицина має другорядну роль у системі охорони здоров'я, наприклад, відсутні чіткі програми її подальшого розвитку, відповідно до розробленої та затвердженої МОЗ України дорожньої карти розвитку галузі охорони здоров'я. На сьогодні відсутній єдиний

загальнодержавний реєстр приватних підприємств, установ і закладів охорони здоров'я, також є відсутньою загальнодержавна система приватної медицини, в ній немає відпрацьованих принципів її функціонування, методології її розвитку, адекватної нормативно-правової бази, інвестиційних програм розвитку тощо.

З іншого боку, основними напрямками становлення і розвитку сектору приватної медицини, було забезпечено його належного місця щодо загальнодержавної системи охорони здоров'я, щодо покращення фінансового стану галузі при залученні альтернативних джерел.

До визначення впливу факторів зовнішнього середовища ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» проведемо SWOT-аналіз, та дослідимо слабкі та сильні сторони підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- доступне місце розташування, у близькості до розвиненої транспортної інфраструктури; - сучасні медичні технології та стандарти лікування; - наявність кваліфікованого персоналу; - відсутність черг і бар'єрів в реєстратурі; - висока конкурентоспроможність послуг підприємства на ринку - сучасний ремонт всіх приміщень; - мотивуючий вплив заробітної плати медичного персоналу	- недосконалість законодавчої бази; - деяке обладнання потребує постійного оновлення; - відсутність у лікарів володіння сучасними видами діагностики, - частина лікарів не володіє іноземною мовою
Можливості	Загрози
- розширення асортименту з переліком платних послуг; - розвиток гнучкої маркетингової системи; - розвиток співпраці зі страховими компаніями	- військовий стан; - невизначеність, ризики змін в курсі медичних реформ; - недосконалість законодавчої бази; - дорого вартісні програми по впровадженню інноваційних методів у діагностиці та лікуванні хвороб серця

Результати SWOT-аналізу

1. Можливість підвищення якості послуг підприємства при закупівлі сучасних видів медичного обладнання.

2. Посилення фінансової стабільності при наданні державних пільгових кредитів для розвитку приватних підприємств.

3. Посилення фінансової стабільності при залученні персоналом підприємства додаткових пацієнтів.

4. Активна маркетингова політика (реклама у соціальних мережах, вуличні банери, виступи на радіо, телебаченні інші форми паблік рілейшинз) для впізнаваності клініки та значного збільшення кількості пацієнтів.

5. Забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства при зменшенні собівартості оглядів, діагностики та лікування пацієнтів, при оновленні обладнання, при збільшенні продуктивності праці, при вдосконаленні системи мотивації персоналу, преміювань і штрафів.

6. Підвищення якості послуг при підвищенні кваліфікації спеціалістів (курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, участь у конференціях тощо), при використанні нових технологій у лікуванні та діагностиці, при створенні кращих умов для роботи персоналу, при збільшенні штату та виділенні більшого часу на обслуговування пацієнтів.

7. Забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства при введенні гнучкої системи знижок для постійних пацієнтів.

8. Забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства при створенні кращих умов, зручності для пацієнтів та осіб, які їх супроводжують, щодо перебування у клініці (міні кафе, кімната очікування та відпочинку з телебаченням, інтернетом, велотренажерами, засобами відновлення тощо).

9. Забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства при проведенні семінарів, майстер-класів та для пацієнтів

Всі пріоритетні напрями змін стратегічного планування для ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» умовно поділяються на напрями з підвищення якості медичних послуг і забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства. Вони мають високий пріоритет в стратегічному плануванні розвитку ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» на підставі міцних зв'язків між собою.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» додатково виявив сильний потенціал в історії підприємства, розгалуженому переліку послуг. Обмеження для підприємства полягають у відсутності інвестицій в

технології, в низькому рівні ефективності діяльності, в нестабільній фінансовій ситуації. Значні можливості припадають на кадрове забезпечення, наявність конкурентної заробітної плати працівникам, низьким показникам плинності кадрів, відсутнім проблемам в мотивації та якості обслуговування пацієнтів.

Зовнішніми можливостями є підвищення якості обслуговування споживачів, залучення інвестицій. Загрозу становлять компанії конкуренти, зміни в законодавстві, війна та економічна нестабільність в країні, посилення інфляція при зменшенні купівельної спроможності споживачів.

3.2 Основні напрями оптимізації мотиваційної системи ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

Сьогодні ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» управління персоналом відокремлено від вмотивованості спеціалістів на досягненні якісних показників. Вони повинні бачити свою роль в стратегії його розвитку, усвідомлювати залежність добробуту та професійного прогресу від успіху підприємства. Всі підрозділи і працівники через проміжні параметри мають бути орієнтовані у досягненні його кінцевої мети, роботи, робити внески у досягнення загальних результатів. В цих випадках вклад кожного з працівників буде корисним для підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» мають бути розроблені певні заходи мотивації.

1. Формування його цілей відповідно з функціями та рівнями, які будуть мати вимірний характер.
2. Встановлення відповідальності та повноважень кожного з працівників, їх закріплення в посадових інструкціях.
3. Атестація працівників щодо виконання поставлених цілей, з метою надання їм додаткових можливостей при їх професійній реалізації.
4. Безперервний характер підготовки та підвищення кваліфікації

спеціалістів з урахуванням цілей підприємства. Проведення при цьому посадових переміщень керівників та спеціалістів, встановлення ставок заробітної плати мають бути пов'язані з результатами навчання, з рівнем застосування на практиці отриманих знань, умінь та навичок.

Мотивація через роботу спирається на внутрішні стимули інтересу до неї, задоволеність від процесу, можливість виявлення здібностей при прийнятті рішень, виконанні завдань. Способи винагороди (заохочення спеціалістів) за досягнуті результати: наявна зарплата; підвищення самостійності і відповідальності (внутрішні нагороди); можливість підвищити статус; кар'єрне просування (зовнішні нагороди). Мотивуватимуть такі заохочення лише спеціалістів, які їх заслужили, і люди це усвідомлюють.

Аналіз системи винагород ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» виявив основні позитивні і негативні риси.

Позитивні сторони:

соціальна спрямованість системи винагород;

наявність заохочень до високої кваліфікації при довготривалому періоді праці на підприємстві.

Позитивна сторона – при зрівняльному характері розподілу премій відбувається створення демотивуючого ефекту.

Для підвищення об'єктивності аналізу було проведене опитування співробітників зі ставлення персоналу до системи винагород.

Анкета містить 15 запитань, дослідження було анонімне.

В опитуванні приймали участь всі працівники підприємства.

Проведемо аналіз анкетування, розподіл відповідей на головні запитання в анкетах.

1. «На скільки ефективно на підприємстві використовують Ваші знання та здібності?»: 53 % працівників відповіли, що їх знання і здібності використано в повному обсязі; 40% відповіли, що не завжди ефективно використано знання і здібності, 1 людина, (7%) додала, що важко визначитись.

2. Найважливіші винагороди для співробітників – це основна заробітна плата, виплата доплат і надбавок (67%), для 33% а також важливою є можливість навчання.

Для всіх лікарів можливості до навчання (55%) є навіть більш важливими, ніж отримання заробітної плати (45%). Для адміністраторів і молодшого медичного персоналу більш важливими є премії (39%) та наявність кар'єрного зростання (30%).

На підставі отриманих даних отримано висновки, що для переважної частини працівників (65%) важливим є підвищенні рівня їх кваліфікації, що відповідає їх прагненню бути кваліфікованими професіоналами, які отримують гідну оплату праці.

Отже, важливим завданням щодо вдосконалення кадрового резерву підприємства є підвищення його кваліфікації.

При збільшенні заробітної плати 30% керівників, 24% фахівців, 30% робітників визначили згоду працювати більш тривалий час; що може свідчити про вагому кількість співробітників, які в повній мірі завантажені роботою і використовують свій трудовий потенціал відповідно до умов поточної оплати праці.

Для наявної системи оплати праці, має в більшій мірі враховуватися внески конкретних працівників при досягненні організаційних цілей підприємства.

Підсумкова обробка даних, отриманих в результаті дослідження, дозволяє визначити наступне:

1. Наявність потреб з диференційованого розподілу премій; впровадження систем оцінки внесків працівників до підсумку досягнень підприємства, щоб позбавити працівників відчуття несправедливості у визначених винагородах, забезпечити зв'язок трудового внеску і винагороди працівника.

2. Відсутність резервів підвищення продуктивності праці за рахунок зростання тривалості робочого часу, при наявних резервах підвищення якості праці, так як 40% опитаних співробітників визначили не завжди ефективно використання їх знань і здібностей. Переважною є частина опитаних працівників

(65%) які зацікавлені в підвищенні їх кваліфікації.

Визначено, що діюча система мотивації має низьку ефективність за наявного зрівняльного механізмі розподілі винагороди. Необхідно створювати сучасну систему винагороди персоналу, засновану на комплексній оцінці результатів розвитку підприємства.

Для мотивації праці система винагороди працівників має зацікавлювати їх до підвищення якості обслуговування споживачів, сприяти професійному розвитку і зростанню фахівців.

3.3 Удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу на ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС»

Керівництво ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» здійснює мотивацію персоналу на підставі економічних методів і прийомів. Вони мають доволі успішні результати, але потребують певних коректив.

Всі працівники підприємства при виплаті їх заробітної плати поділяються на дві групи.

До першої групи відносяться співробітники, ефективна робота яких прямо сприяє підвищенню виручки від реалізації медичних послуг, наприклад, адміністратори, лікарі.

До другої групи відносяться співробітники, робота яких не має прямого впливу на прибуток, наприклад, медичний персонал.

Для першої групи можна запропонувати ставки заробітної плати, що буде залежати від виробітку й обсягів надання послуг. Для другої групи нарахування заробітної плати буде базовою погодинною і почасово-преміальною.

Ми можемо запропонувати прогресивну систему премій. Основою виплат буде основна, стабільна заробітна плата буде меншою за середній рівень в галузі, з метою доплат до основної частини заробітної плати відповідно з якістю виконаної роботи, її кількісними показниками, у вигляді премій і бонусів.

Основні види премій:

- Щомісячні, з розміром до $\frac{2}{3}$ основної заробітної плати, будуть додаватись працівникам, з кращими результатами за минулий місяць за їх підрозділом. Для інших працівників в кожному підрозділі премія може нараховуватись по низхідній шкалі, $\frac{2}{3}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{5}$ тощо.

- Квартальні, розмір яких дорівнюватиме середнім фактичним зарплатам працівника, включно з преміями та надбавками. Такі премії слід виплачувати трьом кращим працівникам ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС», незалежно від того, до якого підрозділу вони відносяться, один раз на три місяці.

- Річні, з виплатою відповідно один раз на рік, для кращого працівника підприємства, в сумі до трьох фактичних ставок заробітної плати працівника.

За умов виплати високих премій можливим є застосування системи депреміювання, щоб стимулювати до виконання кращих показників розвитку підприємства.

- виконання трудових обов'язків, які визначені в посадових чи технічних інструкціях, обсяг стягнення до 15% від премії;

- припущення прорахунків у роботі, обсяг стягнення до 10% від премії;

- вчинення дисциплінарних проступків, обсяг стягнення до 15% від премії;

- матеріальна шкода або шкода діловій репутації підприємства, обсяг стягнення до 25% від основної зарплати;

- недотримання санітарного режиму цеху і територій, обсяг стягнення до 10% від премії.

При повторних порушеннях заходи впливу можуть мати такий характер:

- повне або часткове позбавлення премій;

- позбавлення винагород моральної чи соціальної мотивації, які раніше були застосовані для порушників трудової дисципліни.

Вирішення проблеми медичних помилок можливе шляхом розподілу чи продажу акцій/бондів працівникам як метод участі у прибутках. Такий підхід буде стимулювати працівників до роботи, як однієї великої команди, духу рівності в колективі.

Провідні працівники можуть брати участь в управлінні підприємством, визначати стратегію розвитку власних підрозділів, щоб забезпечити зворотний зв'язок, працівники відчували свою значущість, важливість для підприємства.

Нематеріальні стимули — це заохочення до ефективної роботи, які не надаються у грошовій формі, але можуть вимагати від підприємства інвестицій у підвищення якості робочої сили. До таких стимулів належать: можливості для розвитку і навчання, професійне зростання та кар'єрне просування, самореалізація та вдосконалення, гнучкий графік роботи, похвала та вдячність за понаднормову роботу, визнання досягнень, покращення умов праці, додаткові відпустки, перерозподіл робочого часу, довіра керівництва та інші.

Варто враховувати, що для багатьох висококваліфікованих працівників можливості для професійного зростання важливіші за заробітну плату. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві завдяки можливості здобувати нові знання, оскільки це впливає на перспективи їхнього кар'єрного просування. Якщо розглядати кар'єрне планування з погляду сучасних теорій мотивації, то можна зробити висновок, що цей аспект управління персоналом безпосередньо пов'язаний із мотивацією до праці. Тому кар'єрне планування слід вважати одним із пріоритетів, оскільки воно сприяє реалізації багатьох потреб і активізації трудових та статусних мотивів персоналу.

Також керівництво може спиратись на таку нематеріальну мотивацію працівників:

- переведення на вищі, більш престижні посади;
- більша самостійність у прийнятті рішень;
- доручення більш складних задач;
- забезпечення кращих умов праці, закупівля нових видів обладнання;
- надання працівникам знижок на послуги підприємства;

- внутрішнє житлове кредитування, кредит на придбання авто.

Отже, основні завдання для підприємства залишаються у формуванні цілісного механізму застосування нематеріальної мотивації, її персональної адаптації до провідних працівників. При комплексному та правильному застосуванні широкого спектру мотиваційних заходів буде забезпечено максимальну продуктивність праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС».

1. Фінансові стимули

Премії за якість роботи: надавати фінансові винагороди лікарям, які демонструють високі показники у лікуванні пацієнтів, відсутність помилок та позитивні відгуки.

Доплати за складні випадки та надмірні навантаження: додаткові виплати за лікування пацієнтів із важкими діагнозами або за виконання понаднормової роботи.

Індexсація заробітної плати: щорічне підвищення зарплат, прив'язане до професійного досвіду та здобутих кваліфікацій, підвищує відчуття стабільності.

2. Нематеріальні стимули

Професійний розвиток і навчання: створити програми для підвищення кваліфікації, зокрема тренінги та курси, що допомагають удосконалювати практичні навички, розширювати знання і застосовувати новітні методи лікування.

Участь у наукових дослідженнях та конференціях: дати можливість лікарям брати участь у міжнародних наукових заходах, де вони можуть обмінюватися досвідом і вдосконалювати свої компетенції.

Атмосфера підтримки та довіри в колективі: створення середовища, де лікарі відчувають підтримку колег та керівництва, що позитивно впливає на їхню мотивацію та бажання працювати над собою.

3. Кар'єрні можливості

Підвищення посади та звання: запровадження чітких можливостей для кар'єрного зростання в рамках медичних закладів.

Публічне визнання досягнень: запровадження системи визнання та

нагородження за внесок у лікування та попередження медичних помилок.

4. Покращення умов праці

Зменшення навантаження: оптимізація кількості пацієнтів на одного лікаря, щоб уникнути перевтоми та пов'язаних з нею ризиків помилок.

Комфортне робоче середовище: забезпечення сучасним обладнанням та технологіями для полегшення діагностики та лікування пацієнтів.

5. Залучення до прийняття рішень

Партнерство в управлінні: надання лікарям можливості впливати на рішення в межах клініки, що підвищує їхню мотивацію працювати з більшою відповідальністю.

Зворотній зв'язок: регулярний зворотній зв'язок із лікарями щодо їхніх досягнень, аналізу помилок, а також надання рекомендацій для подальшого вдосконалення.

6. Соціальні гарантії та підтримка

Додаткова відпустка: надання додаткової відпустки для лікарів, які працюють у складних умовах, а також тих, що працюють у зонах з підвищеним ризиком.

Страхування та допомога: надання соціальних гарантій, зокрема страхування від професійних ризиків, медичного страхування для самих лікарів та їхніх родин.

7. Оцінка результатів роботи

Рейтингова система якості роботи: впровадження системи оцінки роботи лікарів, яка відзначає досягнення і допомагає виявляти зони для покращення, що також служить базою для матеріальних винагород.

Аналіз та усунення помилок: запровадження командного аналізу випадків з медичними помилками для запобігання їх повторенню, що допомагає лікарям навчатися і уникати аналогічних ситуацій.

Такі комплексні підходи дозволять підвищити професіоналізм лікарів, забезпечити їхню мотивацію та знизити рівень медичних помилок.

Для побудови рейтингової системи якості роботи лікарів можна

застосувати систему балів за виконання кількох ключових критеріїв. Ця система може враховувати такі показники, як клінічні результати, задоволеність пацієнтів, участь у навчанні та науковій діяльності. Нижче наведено приклад побудови такої рейтингової системи:

1. Клінічні результати (до 40 балів)

- Кількість успішних процедур і позитивних клінічних результатів (20 балів): оцінюється кількість пацієнтів, які отримали позитивні результати лікування за участі лікаря.
- Відсутність медичних помилок і ускладнень (10 балів): враховується відсутність серйозних помилок, пов'язаних з недбалістю або порушенням протоколів лікування.
- Швидкість діагностики та лікування (10 балів): оцінюється вміння лікаря швидко й точно діагностувати захворювання, особливо у складних випадках.

2. Задоволеність пацієнтів (до 20 балів)

- Відгуки та опитування пацієнтів (15 балів): збір анонімних відгуків пацієнтів про роботу лікаря. Важливо враховувати критерії, як-от увага, вміння слухати, чіткість пояснень.
- Індекс повторного звернення (5 балів): оцінка на основі повторного вибору лікаря пацієнтами або ж їхні рекомендації знайомим, що свідчить про високий рівень довіри.

3. Професійний розвиток (до 20 балів)

- Участь у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації (10 балів): враховується кількість та якість сертифікатів і тренінгів, які лікар пройшов за рік.
- Участь у науково-дослідницьких проєктах (5 балів): присудження додаткових балів за участь у науковій діяльності, публікації статей, розробку інноваційних методів лікування.
- Наставництво молодих спеціалістів (5 балів): бали за наставництво та допомогу у розвитку молодших колег.

4. Організаційна дисципліна (до 10 балів)

- Своєчасність та дотримання графіка (5 балів): враховується пунктуальність лікаря, дотримання графіка прийому пацієнтів, виконання адміністративних завдань.

- Документування та ведення записів (5 балів): оцінка якості ведення історій хвороби та іншої документації.

5. Додаткові досягнення (до 10 балів)

- Винаходи або інноваційні пропозиції (5 балів): внесення корисних пропозицій або інновацій, які покращують медичну практику або умови для персоналу.

- Участь у соціальних програмах (5 балів): оцінка участі лікаря у програмах, які спрямовані на підвищення обізнаності пацієнтів щодо профілактики захворювань, або робота з групами населення з особливими потребами.

Таблиця 3.2 –Приклад оцінки лікаря за рік

Критерій	Максимальна кількість балів	Оцінка
Клінічні результати	40	35
Задоволеність пацієнтів	20	18
Професійний розвиток	20	15
Організаційна дисципліна	10	9
Додаткові досягнення	10	7
Загальна кількість балів	100	84

Рейтинг лікаря може бути використаний для визначення відсотка премії чи інших винагород. Наприклад:

- 85-100 балів — максимальна премія – 25 %;
- 70-84 бали — середня премія – 15%;
- 50-69 балів — мінімальна премія – 5%;
- <50 балів — рекомендація щодо додаткового навчання або корекційних заходів.

Ця система допоможе медичному закладу об'єктивно оцінювати роботу лікарів, розуміти їх сильні та слабкі сторони, а також справедливо нараховувати

матеріальні винагороди.

Відповідно до попередньої оцінки, середні рейтинги лікарів можуть дорівнювати 70-80 балів, відповідно, розмір премії буде складати в середньому 15%, тоді зростання середньої зарплати по підприємству складатиме до 10 866 грн, а витрати на оплату праці 1,95 млн грн (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Планування системи мотивації та витрат на оплату праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за 2024 рр.

Найменування показника	2023	План на 2024 рік базовий	План на 2024 рік розширений	План на 2024 рік повний
Витрати на оплату праці	1 700 820	1 955 943	2 040 984	2 126 025
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього	9 449	10 866	11 339	11 811

При розширеному плані мотивації частина персоналу зможе подолати межу в 85 балів і отримати максимальний розмір премії, при виконанні повного плану мотивації весь персонал підприємства отримає максимальні доплати.

Визначимо вплив рекомендованої системи мотивації на фінансові результати ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за 2024 рр. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Вплив рекомендованої системи мотивації на фінансові результати ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за 2024 рр.

Назва рядка	2023	План на 2024 рік базовий	План на 2024 рік розширений	План на 2024 рік повний
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 029,9	5 500,0	6 000,0	6 500,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 147,6	4 402,7	4 487,8	4 572,8
Інші операційні доходи	7,6	7,6	7,6	7,6
Інші операційні витрати	1 291,6	1 291,6	1 291,6	1 291,6
Інші доходи	206,7	206,7	206,7	206,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	5 244,2	5 714,3	6 214,3	6 714,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	5 439,2	5 694,3	5 779,4	5 864,4
Фінансовий результат до оподаткування	-195,0	20,0	434,9	849,9
Податок на прибуток	-1,0	4,0	87,0	170,0
Чистий прибуток/збиток	-195,0	16,0	347,9	679,9

В ній наведено показники фінансових результатів підприємства за 2023 рік, та визначено вплив рекомендованої системи мотивації. Планом може бути передбачено збільшення обсягів реалізації послуг на 500 тис. грн відповідно до мотивуючого впливу.

Інші показники залишено на рівні базового періоду для визначення відхилення.

Збільшення показника собівартості продукції включає додаткові витрати на оплату праці відповідно до табл. 3.3

Вони свідчать, що зростання величини виручки від реалізації на 9,3 % дозволяє підприємству отримати мінімальний прибуток, зростання якого становить 10% у порівнянні з обсягами збитків у 2023 році (табл. 3.5).

Загалом, в рекомендованій системі мотивації персоналу підприємства відбувається випередження рівня виручки від реалізації порівняно зі зростанням собівартості продукції.

Таблиця 3.5 – Темпи зростання показників фінансових результатів ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» в 2024 році до рівня 2023 року, %

Назва рядка	2023	План на 2024 рік базовий	План на 2024 рік розширений	План на 2024 рік повний
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	9,3	19,3	29,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	6,2	8,2	10,3
Інші операційні доходи	100,00	0	0	0
Інші операційні витрати	100,00	0	0	0
Інші доходи	100,00	0	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	100,00	9,0	18,5	28,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	100,00	4,7	6,3	7,8
Фінансовий результат до оподаткування	100,00	10,2	223,0	435,8
Податок на прибуток	100,00	399,5	8698,7	16997,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	100,00	8,2	178,4	348,7

Подальше зростання показників чистого доходу забезпечує збільшення чистого прибутку, отже, рекомендована система мотивації може бути ефективною, для покращення прибутковості підприємства.

Отже важливим завданням вдосконалення кадрового резерву підприємства є підвищення його кваліфікації. Для наявної системи оплати праці, має в більшій мірі враховуватися внески конкретних працівників при досягненні організаційних цілей підприємства.

Визначено, що діюча система мотивації має низьку ефективність за наявному зрівняльному механізмі розподілі винагороди. Необхідно створювати сучасну систему винагороди персоналу, засновану на комплексній оцінці результатів розвитку підприємства. Для мотивації праці система винагороди працівників має зацікавлювати їх до підвищення якості обслуговування споживачів, сприяти професійному розвитку і зростанню фахівців.

Основні напрямки вдосконалення системи оплати праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» полягають в підвищенні ефективності виплати заробітної плати, за рахунок премій, наданні матеріальної допомоги працівникам, позик, їх участь у прибутку підприємства. Економічні методи мотивації персоналу ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» повинні впливати досягнення поставлених цілей.

Запропоновано прогресивну систему премій. Основою виплат буде основна, стабільна заробітна плата, з метою доплат до основної частини заробітної плати відповідно з якістю виконаної роботи, її кількісними показниками, у вигляді премій і бонусів.

Для побудови рейтингової системи якості роботи лікарів можна застосувати систему балів за виконання кількох ключових критеріїв. Ця система може враховувати такі показники, як клінічні результати, задоволеність пацієнтів, участь у навчанні та науковій діяльності. Нижче наведено приклад побудови такої рейтингової системи:

На підставі запропонованої системи мотивації праці визначено, що зростання фонду оплати праці у вигляді премій на 15% може стимулювати якісні показники роботи підприємства, зростання величини виручки від реалізації на 9,3 % дозволяє підприємству отримати мінімальний прибуток, зростання якого становить 10%.

ВИСНОВКИ

1. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, проблема мотивації персоналу на підприємстві важливого значення, і вирішення завдань розвитку бізнесу можливі за умов створення налагоджених мотиваційних основ, здатних спонукати персонал до ефективної діяльності. Мотивація дозволяє отримати максимальну віддачу від співробітників на основі чітких уяв їхньої поведінки, мотивів, що стимулюють їх працювати й отримувати кращі результати.

2. Трактуювання мотивації поділяють на два підходи. Перший трактує мотивацію як набір структурних аспектів, як комплекс чинників і мотивів. Мотивація визначається потребами й особистими цілями людини, рівнем амбіцій та ідеалів, умовами діяльності. Другий підхід розглядає мотивацію не як статичну складову, а як динамічне явище — процес та механізм.

3. Мотивація є фундаментом будь-якої діяльності, оскільки в ній закладено механізм активності індивіда та зацікавленості його у виконанні завдань.

4. Змістовні теорії мотивації визначають структуру потреб робітників і виявити серед потреби з пріоритетним значенням, визначити чіткого уявлення про потреби працівників. Вони визначені теоріями «ієрархії потреб Маслоу», Альдерфера, «теорія набутих потреб» МакКлеланда, «Двофакторна теорія Герцберга».

5. Процесуальна теорія мотивації є більш сучасною, ґрунтується на поведінці робітників і враховує їх сприйняття та набутий досвід, це «теорія очікування» В. Врума, «теорія справедливості» Адамса, об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

6. Розглянуті теорії мотивації можуть бути застосовані при побудові мотиваційних систем за умов їхнього використання, яке буде відповідати як внутрішньому і зовнішньому середовищу підприємства, так і особливостям груп працівників, їх рівню освіти та кваліфікації.

7. Ефективність системи мотивації на підприємстві оцінюють в трьох напрямках: лояльність персоналу на підприємстві, продуктивність діяльності персоналу, привабливий імідж підприємства на ринку праці. Ефективне

управління виробничо-господарською діяльністю значною мірою залежить від застосування продуманої мотиваційної системи.

8. «Кардіомед Плюс» є медичним центром кардіологічного спрямування, є багатопрофільним медичним центром в м. Вінниця, з сучасною діагностикою, лікуванням, висококваліфікованою медичною допомогою, індивідуальним підходом та комфортним перебуванням відвідувачів в медцентрі (лікування на денному стаціонарі).

9. Чистий дохід і собівартість продукції збільшувались протягом аналізованого періоду, річне зростання становило 3,7 і 2,4 рази для чистого доходу та в 3,3 і в 3,8 рази для собівартості продукції. Отже, собівартість продукції має більші темпи зростання, що вплинуло на збитковість підприємства.

10. Всі розраховані показники рентабельності ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» за період з 2020–2023 рр. мають тенденцію до зростання на кінець аналізованого періоду. З них 2023 рік є найменш кризовим, він має найбільші значення щодо зростання показників рентабельності.

11. Заклад не досягає прибуткового стану через неефективний операційний менеджмент, зростання операційних витрат, які не покриваються виручкою від реалізації продукції. Так, рівень операційних витрат до собівартості продукції в 2023 році становив 31,1%, до загальних доходів 24,6%, до загальних витрат 23,7%

12. Аналіз системи мотивації ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» довів неефективність традиційних (зрівняльних) винагород. Необхідно розробити сучасну систему мотивації, процедуру оцінювання персоналу, для підвищення ефективності роботи медичного центру, його прибутковості.

13. Досліджено слабкі та сильні сторони підприємства. виявлено сильний потенціал в історії підприємства, розгалуженому переліку послуг. Обмеження для підприємства полягають у відсутності інвестицій в технології, в низькому рівні ефективності діяльності, в нестабільній фінансовій ситуації. Значні можливості припадають на кадрове забезпечення, наявність конкурентної

заробітної плати працівникам, низьким показникам плинності кадрів, відсутнім проблемам в мотивації та якості обслуговування пацієнтів.

Зовнішніми можливостями є підвищення якості обслуговування споживачів, залучення інвестицій. Загрозу становлять компанії конкуренти, зміни в законодавстві, війна та економічна нестабільність в країні, посилення інфляція при зменшенні купівельної спроможності споживачів

14. Розроблені певні заходи мотивації для підвищення ефективності функціонування ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС». Всі співробітники повинні бачити свою роль в стратегії його розвитку, усвідомлювати залежність добробуту та професійного прогресу від успіху підприємства. Всі підрозділи і працівники через проміжні параметри мають бути орієнтовані у досягненні його кінцевої мети, роботи, робити внески у досягнення загальних результатів. В цих випадках вклад кожного з працівників буде корисним для підприємства.

15. Основні напрямки вдосконалення системи оплати праці ТОВ «МЦ «КАРДІОМЕД ПЛЮС» полягають в підвищенні ефективності виплати заробітної плати, за рахунок премій, наданні матеріальної допомоги працівникам, позик, їх участь у прибутку підприємства.

16. Побудовано рейтингову систему якості роботи лікарів на підставі системи балів за виконання кількох ключових критеріїв. Ця система може враховувати такі показники, як клінічні результати, задоволеність пацієнтів, участь у навчанні та науковій діяльності.

17. Визначено, що зростання фонду оплати праці у вигляді премій на 15% може стимулювати якісні показники роботи підприємства, зростання величини виручки від реалізації на 9,3 % дозволяє підприємству отримати мінімальний прибуток, зростання якого становить 10%

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowen R.B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.aspx .
2. Laufer H. Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Berlin : GABAL Verlag GmbH, 2013. 232 p.
3. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002. 269 p.
4. Taranych O., Vyshnivska A. The role of the motivation system in the strategic development of an enterprise. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
7. Васюта В.Б. Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
9. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
10. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50– 55.

11. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2007. 184 с.
12. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
13. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26–30.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
15. Дороніна О., Білецький О. Поведінковий підхід до мотивації управлінської діяльності. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. Випуск 9(37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14702>
16. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*, 2021. 1 (41) с. 183-190. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12146>
17. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6901&i=11>
18. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm
19. Закон України Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 24.08.2024) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
20. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.

21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

22. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 166-172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.

23. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.

24. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 61(3), 20–27. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-20-27>

25. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 75–83. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269>

26. Кириченко Н.В, Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022, 14, с. 32-36. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/305>

27. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1.

28. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.*

29. Козак К.Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14, Випуск 4. С. 26-34. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426.

30. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

31. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

32. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

33. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf

34. Ліганенко І.В. Мотиваційний механізм підвищення ефективності процесів інтелектуалізації діяльності підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль, 2016. Том 26. № 1. С. 130-135.

35. Лугова В.М. Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438>

36. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.]; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/49018>

37. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

38. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.

39. Місецький А.В. Серeda Г.В. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 81. С. 149-155

40. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html

41. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

42. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2021. 3(76), с. 47 - 63. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>

43. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370.

44. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

45. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2004. 432 с.

46. Середа Г.В. Місецький А.В. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 81. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/26.pdf

47. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4169&i=10>

48. Табачук В. Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*, 2024. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4523>

49. Таранич О.В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. Вип. 1 (41). С. 113-

122. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11 URL:
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10829>

50. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <http://surl.li/ozocwe>

51. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, 2022, 16, 72–79. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>

52. Цимбал Ю.С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. *Socio-economic problems of the modern period of ukraine*. 2017. Випуск 1 (123) с. 110-112. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf)

53. Чавичалов І.І. Класифікація управлінського персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6-2. С. 32–37

54. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

55. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

56. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-25>

57. Якімова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. Вип. 4 (52). С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>

ДОДАТКИ

