

«Шляхи удосконалення системи мотивації в закладах охорони здоров'я»

Студент групи

МЗОЗмі-21

Іванина В.В.

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Надвичний С.А.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії	7
1.2. Система мотивації персоналу: завдання , методи та способи	13
1.3. Система управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я... ..	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ В КЛІНІЦІ «ФРАНКОМЕД»	24
2.1. Загальна діагностика діяльності клініки «Франкомед»	24
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища клініки «Франкомед».....	29
2.3. Аналіз системи мотивації клініки «Франкомед»	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	46
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації клініки «Франкомед».....	46
3.2. Напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.....	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для сучасних організацій за умов ринкових відносин одним із вирішальних чинників успіху стає вирішення проблем управління персоналом. Одним із найбільш очевидних способів є обрання раціональних форм і систем оплати праці працівників.

На підприємствах та організаціях різних видів діяльності для усіх категорій персоналу важливою є як системи матеріального, так і нематеріального мотивування. Важливо знайти між ними оптимальну пропорцію. Так система оплати праці створює матеріальну базу, забезпечує раціональне використання робочого дня і сил, а також допомагає керівникам ефективно керувати персоналом. Незадоволеність самих співробітників підприємства розміром та способами розподілу матеріальної винагороди, викликана або неефективною, або й несправедливою системою матеріального стимулювання, може призвести до порушень трудової дисципліни, безвідповідального виконання обов'язків, зниження якості виконання обов'язків.

Тому дослідження стимулююча функції мотивації персоналу, разом із нематеріальними методами мотивації і стало предметом даного дослідження, оскільки з допомогою обох варіантів мотивування вирішуються суперечливість інтересів працівників та роботодавців, а також вирішуються питання зацікавленості працівників в досягненні цілей організації і роботи на користь підприємства. Це зумовило актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Огляд літератури з теми дослідження. Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких висвітлюються проблеми управління персоналом, і, зокрема, його мотивування, є досить значними. Серед них заслуговують на увагу праці багатьох фахівців, зокрема, Азарова А., Ареф'єва С., Бажана І., Байєрса Л., Балабанової Л., Бенях В., Сардак О., Биби В., Білецької І., Бірдус Л., Болквадзе Г., Васюти В., Ведернікова М., Виноградського М., Гавриш О., Галайди Т., Гаркуші І., Годящева М., Грідіна

О., Данюк В., Дуляби Н., Ерфан В., Єпіфанової І., Загреви В., Козаченко Г., Кіріченко О., Климчук А., Ковальчука В., Колота А., Компанець К., Королькова В., Кравченко О., Лазарева С., Любимової К., Макогона Ю., Маркової С., Мельник А., Мескона М., Музиченко-Козловського А., Письменної М., Рукасова С., Телишевської Л., Хитрої О., Чернишової А., Югай М. та інших. Однак варто відзначити, що питання мотивації персоналу постійно перебувають на вістрі основних питань управління персоналом, а тому їх дослідження повинне бути постійним.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад мотивації персоналу і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивування працівників закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети існує необхідність вирішення наступних **завдань**:

1. Проаналізувати сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії.
2. Проаналізувати завдання, методи та способи систем мотивації персоналу.
3. Проаналізувати систему управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я.
4. Провести загальну діагностику діяльності клініки «Франкомед».
5. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища клініки «Франкомед».
6. Проаналізувати систему мотивації клініки «Франкомед».
7. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації клініки «Франкомед».
8. Визначити напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є діяльність клініки «Франкомед» .

Предметом дослідження є теоретичні і практичні проблеми мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я.

Методологія дослідження. Для характеристики системи мотивації закладів охорони здоров'я застосовувався системний підхід, який дозволив здійснити комплексний аналіз самого підприємства і системи мотивації його працівників. В дослідженні було використані наступні методи: загальнонаукові методи пізнання, порівняльний і системний аналіз, експертне опитування, анкетування, а також методи синтез та ранжування.

Інформаційна база роботи. Інформаційну основу дослідження становлять законодавство України, праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі розвитку трудової мотивації, монографії, навчальні посібники і підручники, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали господарської діяльності підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- узагальнено схему мотиваційного процесу;
- систематизовано завдання мотивації та її методи;
- визначено особливості системи управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я;
- визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Практичне значення роботи полягає в тому, що проведений аналіз теоретичних і методологічних положень дозволить реалізувати їх при розробці систем мотивації в закладах охорони здоров'я різної форми власності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу та студентів ІФННІМ ««Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України» (Івано-Франківськ, 01.06.16.2021) та «Сучасні тренди інноваційного розвитку» (Івано-Франківськ, 28.10.2021).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох

розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи – 70 сторінок комп’ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 12 рисунків та список використаних джерел з 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії

Основою ефективного функціонування будь-якої організації є органічне поєднання взаємодії її та людини. Важливим є дослідження різних видів трудової мотивації, яка спрямована на досягнення цілей організації і спонукає персонал до ефективної діяльності. Необхідним є пошук шляхів вдосконалення системи трудової мотивації персоналу на прикладі конкретного підприємства і вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання мотиваційного механізму.

Для аналізу системи мотивації персоналу необхідно розглянути поняття «мотивація». У Словнику психологічних термінів дається визначення мотивації як «...сукупності мотивів, доказів для обґрунтування чогось, певна спонuka до діяльності» [52]. З психологічної точки зору мотивація – це комплекс імперативних спонукань, до активності, що виникають в даній психіці під впливом її внутрішніх причин і/чи у відповідь на роздратування і стимули, що приходять із зовнішнього середовища, і визначають спрямованість та зміст подальшої активності суб'єкта.

На думку, О. Кравченко мотивація є «...внутрішнім спонуканням індивідуума до дії відповідно до поставлених ним цілей, інтересів і задоволення потреб» [36].

К. Компанець розглядає мотивацію як «...можливість підвищувати свою кваліфікацію та одержувати нові навички й знання, для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці, збільшення вільного часу для особистого життя» [34].

Колектив вітчизняних авторів на чолі з М. Ведерніковим узагальнено

розглядає мотивацію як «...процес спонукання людей до праці, що передбачає використання мотивів їх поведінки для досягнення особистих цілей чи цілей організації» [13].

Мотивація праці дозволяє забезпечити поряд з відновленням нормальної працездатності працівників підвищення місця, займаного цінністю праці, в загальній структурі соціальних цінностей, формування трудової етики.

Розглядати мотивацію як систему пропонує А.Чернишова, на думку якої, «...потреби людей постійно змінюються і тому їх слід вивчати, і, відповідно до нових умов, удосконалювати систему мотивації» [59, с. 144]. Також з позицій системного підходу пропонує підходити до мотивації і М. Письменна [46].

Систему мотивації будемо розглядати як сукупність психічних процесів, що надають поведінці енергетичний імпульс та загальну спрямованість. Система мотивації є однією із основних функцій діяльності організації, і саме з її допомогою здійснюється вплив на персонал підприємства.

Практики-менеджери часто вживають терміни «мотивація» і «стимулювання» як близькі за значенням синоніми. Не проведено чітку межу між «мотивацією» та «стимулюванням» і у «стані» теоретиків-менеджерів. Так, М. Мескон у своїй класичній праці «Основи менеджменту» пише, що «...мотивація є процесом стимулювання самого себе й інших на діяльність, яка спрямована на досягнення індивідуальних та загальних цілей» [42].

Таки чином, визначення мотивації через стимулювання (і навпаки) є дуже поширеним серед фахівців-економістів. Причому дуже часто стимул ототожнюється із оплатою праці.

А. Климчук та А. Михайлов переконують у існуванні очевидної «...різниці між мотивуванням і стимулюванням: першу категорію слід визначати як процес стимулювання самого себе чи інших на діяльність, основною метою якої стає досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства» [30], а от термін «стимулювання» вони «визначають як зовнішнє спонукання до певної дії, спонукальну причину, поштовх, подразник, який здійснює вплив на орган почуттів, а тому відносно людини він є

зовнішнім» [30]

О. Хитра наочно наводить взаємозв'язки між мотивуванням та стимулюванням як проявами організації і самоорганізації в складній соціально-економічній системі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між мотивуванням та стимулюванням як проявами організації і самоорганізації в складній соціально-економічній системі [58]

Виходячи з цієї позиції, насамперед, розглянемо поняття «мотивація» з метою об'єктивного розмежування даних категорій. Семантичний аналіз допомагає розглянути два основних напрямки: аналіз мотивації як певну сукупність чинників чи мотивів, і застосування мотивації як окремий процес. Обидва дані напрямки співвідносяться з потребами, мотивами, намірами. Дані висновки також сприяють розділенню мотивації і стимулювання.

На основі цього мотивацію слід розглядати як певний процес, який схематично може бути представлений у вигляді певних стадій, які слідують

одна за одною. Загальна кількість даних стадій - шість і пов'язує їх процесний рух, в певній чіткій послідовності, алгоритм якого наведений на рис. 1.2.

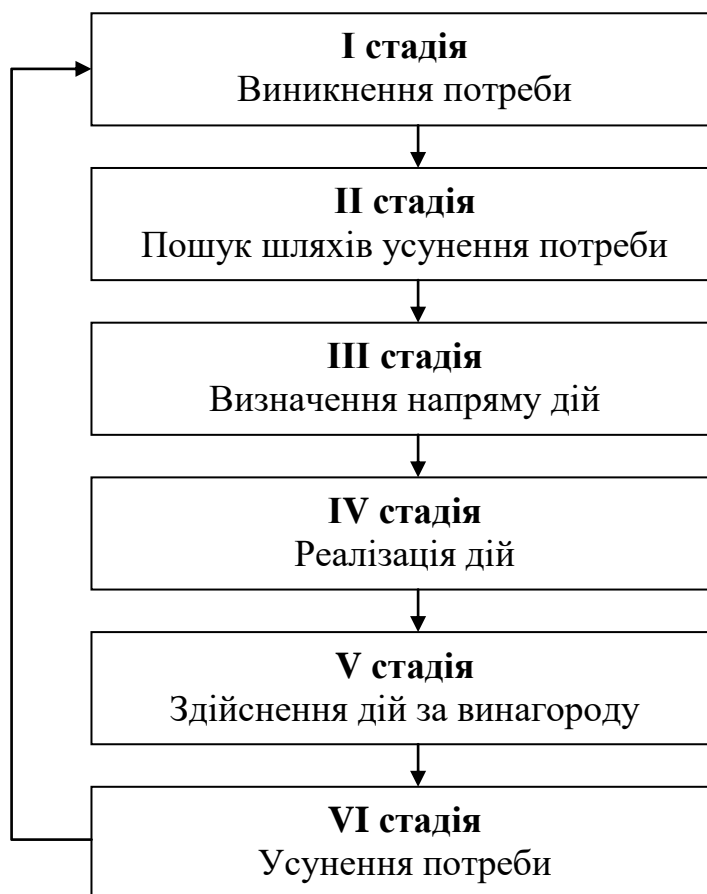


Рис. 1.2. Схема мотиваційного процесу

До першої стадії відносяться параметри виникнення людських потреб. По суті, потреба людини проявлена у вигляді того, що саме і як вона сприймає, і залежить від того, що саме їй не вистачає.

Потреба людини, певною мірою, проявляючись, починає «вимагати» від неї те, що б вона могла б застосувати для розв'язання задачі потреби, які кроки зробити для заповнення бажаного. Дані потреби мають різний характер. Орієнтовно їх можна розділити на такі три основні групи: фізіологічні потреби; психологічні потреби; соціальні потреби.

На другій стадії мотиваційного процесу відбувається дослідження шляхів усунення потреб. З тієї причини, що окрема потреба вже виникла, і при цьому створила окремі проблеми для індивіда, то в такому випадку людина

намагається викоринити цю проблему. З огляду на це, можливими є наступні шляхи: задоволення потреби; придушення потреби; ігнорування потреби.

На третій стадії відбувається визначення завдань і пріоритетів діяльності людини. Він фіксує те, якими засобами, і що саме необхідно зробити для отримання задуманого. Саме того задуманого, яке здатне задовольнити потреби людини або усунути їх повною мірою.

На цій важливій стадії відбуваються дії, пов'язані з ув'язкою всіх чотирьох моментів, мають на увазі думку людини про те: «що я повинен одержати, щоб усунути потреби, що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю; у якій мірі я можу домогтися всього того, чого бажаю; наскільки усе те, що я можу отримати, здатне повною мірою усунути мої потреби» [53].

Четверта стадія цього процесу – це реалізація певних дій. На даній стадії людина вкладає достатню кількість зусиль для того, щоб реалізувати ті дії, які повинні їй надати всі можливості для отримання чогось, для задоволення окремої потреби. Слід сказати, що з тієї причини, що саме процес роботи здатний надати обернено пропорційний вплив на мотивацію людини, на даній стадії відбувається корекція цільових установок мотивації.

П'ята стадія передбачає вже гідне отримання винагороди за певні дії. Так, зробивши важливу роботу в певній галузі, людина або одержує саме те, що він може отримати, або обміняти для цілей усунення певних своїх потреб.

На цій, не менш важливій стадії, відбувається з'ясування того, що виконано настільки, щоб був отриманий важливий результат діяльності.

Необхідно пам'ятати, що, в залежності від цього, далі відбувається або зберігання, або ослаблення мотиваційної діяльності, або її посилення, і, як наслідок – спонукання до дії.

На шостій стадії відбувається коригування та усунення деяких потреб. У повній залежності від ступеня зниження напруги, яке викликане необхідністю, і також через те, що закликає людину до діяльності, остання, або припиняє посилення мотивації, або продовжує пошук нових можливостей і дій щодо своїх потреб [53].

Опосередковано до кадрового менеджменту, існує основна функція мотивації, яка полягає в наданні впливу на трудовий колектив організації в формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів. Ці форми активізують роботу суб'єкта управління, підвищуючи ефективність всієї системи управління організацією.

Система управління персоналом нероздільно пов'язана з самим управлінням організацією в цілому. Причиною цього є те, що перша вибирає в себе і функціональні її підрозділи, які займаються діяльністю в області персоналу, і діяльністю лінійних керівників, починаючи з директора, і закінчуючи прибиральницею – тобто тих, які виконують різні функції: економічного, технічного та виробничого характеру тощо. З огляду на це, система управління персоналом на сьогоднішній момент часу є головним стрижнем всієї системи управління всіх організацій, у всіх сферах діяльності.

З огляду на це, слід розглянути функції управління персоналом в організації, оскільки вони виникають у міру виставлення завдань управління і більшість з них є дотичними до мотивації. Основними з них є:

- розробка завдань і реалізація політики підприємства в сфері управління ресурсами праці;
- реалізація комплексних планових програм для розвитку політики персоналу;
- прогноз і планування потреб у робочій силі підприємства;
- прагнення до покращення складу персоналу, а також створення таких умов, які б стимулювали зростання компетенції і професіоналізму;
- формування резервних кадрів;
- навчання співробітників;
- соціальна діяльність в колективі, створення і підтримання психологічного позитивного клімату в організації;
- збільшення потенціалу ефективної діяльності співробітників, ґрунтуючись на раціональному структуруванні штатної чисельності;

- вдосконалення форм оплати праці і стимулу співробітників, контроль за ротацією співробітників;
- дотримання норм праці в області законодавства;
- діяльність в області життя, здоров'я співробітників, дотримання вимог техніки безпеки.

Таким чином, вивчення та узагальнення існуючих підходів щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством дає змогу у перспективі розробити дієвий механізм мотивації розглядаючи її як систему.

1.2. Система мотивації персоналу: завдання , методи та способи

Успіх будь-якої компанії суттєво залежить від того як працює кожен її співробітник. Дане твердження актуальне для всіх організацій, незалежно від виду, напрямку, сфери діяльності. Це стосується і будь-якого інтернет-магазину, навіть якщо його штат поки обмежений кількома кадрами. Керівник бізнес-проекту зобов'язаний заздалегідь підготувати сприятливі для персоналу умови праці, продумати і впровадити дієву систему мотивації.

У глобальному розумінні мотивація - підштовхує до певної дії психологічний процес. У випадку з персоналом - це формування стимулів, відповідного мікроклімату, особливих робочих умов, що спонукають працівника домагатися поставлених цілей, виконувати обов'язки якісно, оперативно.

Від грамотно побудованої системи мотивації працівників безпосередньо залежить прибутковість підприємства. Цей факт підтверджений різноманітними дослідженнями. В середньому продажі компаній, що використовують мотиваційні схеми, на 30% більше, ніж у фірм, які ігнорують подібний інструмент управління [43].

Мотивуюча система у комплексному вигляді допомагає вирішити низку завдань: «...багаторазове покращення продуктивності праці; залучення цінних,

висококласних кадрів, що працюють на конкурентів; утримання талановитих фахівців – маркетологів, менеджерів по рекламі, програмістів; мінімізація витоку кадрів; створення позитивного настрою всередині колективу; підвищення лояльності персоналу до компанії; встановлення високого рівня виконавської дисципліни» [9].

В наочному вигляді завдання мотивації наведені на рис. 1.3.

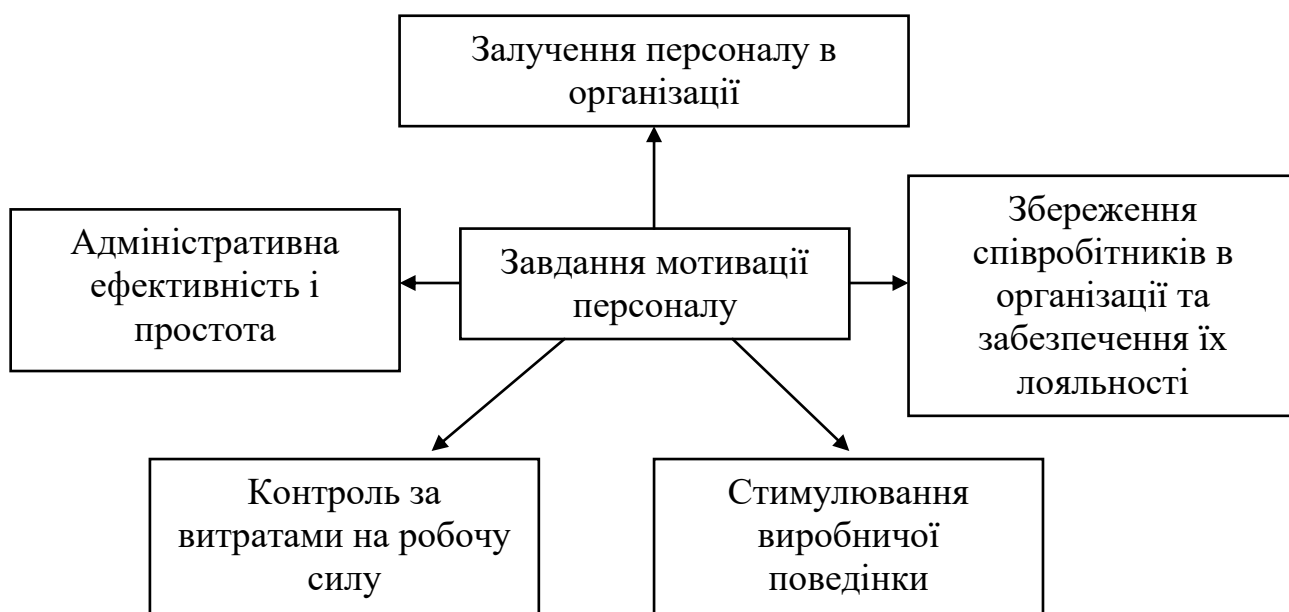


Рис. 1.3. Завдання мотивації

Продумуючи власну мотивуючу стратегію, важливо враховувати різні нюанси, що виключають негативний демотиваційний ефект і прояви нестабільності в команді. В ідеалі система повинна бути:

- об'єктивною – ґрунтуватися на реальній оцінці результатів праці;
- адекватною – порівнюватися з досвідом, кваліфікацією, трудовим внеском працівника в розвиток компанії;
- передбачуваною – діяти за прозорою схемою, зрозумілою кожному члену команди;
- справедливою – поширюватися на штат в рівній мірі, не порушувати прав окремих працівників, виключати конфліктні ситуації;

- своєчасною – слідувати відразу за досягненням передбаченого результату;
- цінною – мати значення для працівників.

При створенні системи необхідно сформулювати провідні критерії ефективності діяльності, потреби персоналу. А потім, орієнтуючись на них, доцільно обрати найбільш підходящі методи мотивації.

Спонукаючи людей працювати продуктивніше, викладаючись в повній мірі, допомагає введення системи матеріальних або нематеріальних заохочень. Пов'язуючи можливість їх отримання з інтересами підприємства, керівники бізнесу залишаються у виграші.



Рис. 1.4. Мотивація та її методи

Матеріальне мотивування традиційно є найбільш поширеним методом впливу на працівників. До даного виду мотивації відносяться будь-які економічні методи стимулювання із фінансовою складовою. Їх застосовують у позитивному чи негативному напрямі:

- грошові та негрошові винагороди - премії, бонуси, доплати, відсотки від продажів, подарунки, участь в капіталі, оплата навчання, безкоштовні туристичні путівки, квитки на цікаві заходи.
- фінансові санкції - штрафи за адміністративні порушення,

спізнення, невиконання поточного плану, провокування конфліктів.

Винагороди даються за проявлену ініціативу, активну участь в підвищенні плідності роботи компанії, професіоналізм, творчий підхід до вирішення актуальних проблем, чітке дотримання внутрішніх регламентів.

Завдяки впровадженню фінансових заохочень і покарань дії колективу стають більш злагодженими, дисциплінованими, співробітники прагнуть перевершити план, відчують цінність власної праці. В результаті підвищується імідж компанії, за стабільними і своєчасними виплатами премій оцінюється солідність роботодавця. Щоб матеріальна мотивуюча система не втрачала ефективності в довгостроковій перспективі, її потрібно постійно вдосконалювати.

Перевагами даного методу є: «...універсальність; урахування особистісних якостей працівників; існування змагального духу між працівниками» [9].

До недоліків належать: «високі фінансові витрати; фіксована система бонусів може мати зворотний ефект» [9].

Нематеріальна мотивація – те, що не виражається в грошовому еквіваленті, але служить стимулом для поліпшення показників роботи. В даному випадку застосовується кілька видів впливу:

- соціальний – доручення суспільно важливих завдань, наділення новими владними повноваженнями, просування кар'єрними сходами;
- організаційний – облаштування зручного робочого приміщення, місця для відпочинку, надання якісного технічного оснащення, сучасного обладнання;
- моральний – вираження подяки, особиста / публічна похвала, конструктивна критика, нагородження відзнаками, грамотами;
- психологічний – стимулювання особистим прикладом керівника, організація бесід з психологом, проведення корпоративних заходів, зустрічей в неформальній обстановці.

Перевагами даного методу є: «невеликі матеріальні витрати; сприяння згуртуванню колективу; формування сприятливої атмосфери в організації, причетності до спільної справи» [9].

До недоліків належать: «необхідність в постійному коригуванні стандартних схем, персоналізації підходу до кожного члена команди; відсутність універсальних методів - стимулів, що застосовуються в одному колективі, можуть категорично не підходити для іншого».

З метою отримання найбільшого ефекту від мотивації бажано застосовувати системний підхід, використовуючи різні методи в комплексі. Продумане поєднання матеріальних і нематеріальних способів стимулювання допоможе домогтися максимальної віддачі від команди працівників і значно підвищити рівень прибутковості бізнесу.

1.3. Система управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я

Робота медичних працівників в сучасних умовах дещо відрізняється від традиційних практик, відпрацьованих медичною спільнотою. Сучасні інформаційні технології дозволяють переймати досвід світових світил медицини, транслювати складні операції і брати участь в обговоренні методів і технологій, що застосовуються практиками.

В умовах цифровізації, особливості системи мотивації в комерційних медичних послугах полягають у тому, що ефективність такої системи залежна від різних чинників, які є індивідуальними для окремого суб'єкта ринку. В даному випадку, такими чинниками можна вважати:

- стратегію продажів послуг;
- система продажів послуг і особливості управління продажами;
- особливість перебігу медичних процесів в установах;
- організаційна культура окремого комерційного закладу охорони здоров'я.

Зокрема, система мотивації, яка розроблена в закладах охорони здоров'я комерційного типу дещо відмінна від тих, які існують в інших компаніях. Цілком очевидно, що активні продажі вимагають інших інструментів стимулювання, ніж просто збут. А по суті, продаж медичних послуг комерційним шляхом – це найчастіше активні продажі, оскільки є певним видом взаємодії між продавцем і покупцем, при якому ініціатива виходить від того, кому потрібно реалізувати свої товари чи послуги. Особливість даної методики полягає в тому, що споживач може і не знати про існування певного медичного товару чи послуги. Відмінною рисою такої техніки є те, що клієнт не планував придбання послуги, а був переконаний в її необхідності в процесі спілкування з медиками. При цьому перед продавцем послуг стоїть завдання не тільки безпосередньої реалізації, а й самостійного пошуку покупців. І в даному випадку важливим є мотиваційний компонент, який впливає на співробітника за певними параметрами.

Деякі менеджери вважають, що медичних працівників можна мотивувати тільки грошима. Інші ж упевнені, що гроші, хоч і є важливим засобом винагороди ефективно працюючих співробітників, є не єдиним дієвим мотивом.

В системі охорони здоров'я існує два вихідних принципи створення системи мотивації. По-перше, вона повинна бути орієнтована не тільки на частину усіх потреб працівника (зазвичай економічних, матеріальних), але і на усі притаманні йому типи та види потреб.

По-друге, вона повинні адекватно виявляти та враховувати реальний внесок кожного виконавця у підсумковий результат та забезпечувати стимулювання, пропорційне цьому внеску.

В системі мотивації персоналу сфери медицини найбільш важливими є такі складові. Добре, коли співробітнику подобається його робота; проте, якщо не виплачується заробітна плата, йому доведеться шукати іншу роботу. З іншого боку, погано, якщо робота не подобається, однак, якщо заробітна плата досить висока, більшість працівників вважають за краще терпіти таку «нелюбов». А буває також і так, подобається і робота, і рівень заробітної плати,

однак, не цілком влаштовують умови праці: не влаштовує начальник; недружний колектив; віддаленість роботи від будинку; відсутність соціального пакету тощо.

Тому, в закладах охорони здоров'я комерційного типу, при розробці системи мотивації персоналу необхідно враховувати усі можливі позитивні і негативні моменти, які мають чітку характеристику праці, і її умов.

Так, наприклад, слід враховувати віддаленість закладу охорони здоров'я від будинку співробітника, або недостатню прохідність організації клієнтами, що впливає на рівень реалізації послуг.

Таким чином, система мотивації в комерційному закладі охорони здоров'я базується на «компенсаційному пакеті»:

- матеріальне стимулювання: всі виплати в грошовому вираженні. До цього відносяться: базовий оклад, різні доплати і надбавки, змінна частина заробітної плати (премії, бонуси і відсотки від реалізації послуг);

- нематеріальне стимулювання - виплати в побічно-грошовому вираженні, тобто компанія може нести витрати, але співробітник отримує винагороду у вигляді нематеріальних активів: оплата стільникового зв'язку; оплата страховки тощо.

- моральне стимулювання.

Перш ніж сформулювати систему оплати праці медичних працівників, слід вирішити важливі завдання:

- ✓ облік особового складу співробітників і використання робочого часу;
- ✓ правильне нарахування сум оплати праці і утримань із належних сум, а також перерахування їх за призначенням;
- ✓ контроль і облік розрахунків із бюджетом та позабюджетними фондами;
- ✓ своєчасне і правильне здійснення розрахунків з персоналом організації з оплати праці;
- ✓ точне нарахування заробітної плати кожному співробітникові на

основі кількості і якості витраченої праці;

- ✓ правильне віднесення заробітної плати на об'єкти витрат;
- ✓ контроль за витрачанням коштів фонду оплати праці;
- ✓ складання статистичної звітності із праці й заробітної плати.

Що стосується системи оплати праці, то до даного параметру відноситься взаємозв'язок між показниками, які покликані характеризувати нормування праці і міру оплати в межах цього нормування, а також оплачувати показники понад норму, що гарантує отримання співробітниками достатнього обсягу заробітної плати на підставі фактичних даних. Даний принцип оплати досягається на підставі норми оплати, що погоджено між роботодавцем та працівником, а також закріплено в локальних актах організації.

Розмір заробітної плати співробітника на окремі займаній посаді і в рамках різної оплати праці повинен сприяти підтримці нормального життєвого рівня людини, в той же час стимулюючи і компенсуючи зусилля співробітника у виконанні завдань з реалізації послуг закладу охорони здоров'я . До даних завдань слід відносити:

- обслуговування пацієнтів;
- збір необхідної інформації про цінові параметри на аналогічні послуги на ринку медичних послуг тощо.

Проте, не дивлячись на досить важливе значення вирішення цих завдань, фіксована частина оплати праці медичного працівника не повинна бути настільки високою, щоб він перестав прагнути підвищити результати своєї діяльності. Сьогодні багато систем оплати передбачають, що фіксована зарплата орієнтовно становить близько 70% від загальних доходів фахівця. З іншого боку, на частку форми винагороди припадають і решта 30% доходів працівника. Сума даних виплат безпосередньо залежна від того, наскільки фахівець зможе перевищити встановлений йому мінімум в сфері послуг. Серед співробітників, які творчо підходять до роботи, помітна тенденція зростання в міру збільшення частки заохочувальних видів оплати в загальному обсязі оплати праці.

Поряд з цим, при проведенні кадрової політики, заклад охорони здоров'я виробляє свою політику преміювання та оплати праці, яка буде визначати рівень конкурентоспроможності окремого співробітника.

Важливим для закладів охорони здоров'я є компенсаційний пакет для співробітників. Його розробка – це справа не одного дня, тому вимагає правильно розрахованої структури, заснованої на принципах підбору і розрахунку важливих.

При виборі засобів нематеріального стимулювання необхідно визначити, які категорії працівників працюють в компанії. Наприклад:

- для студентів і стажистів необхідний гнучкий графік, а також можливість навчання, прийому після навчання на роботу;

- для молодих людей віком до 27-30 років, які не мають сімей, важливий принцип додаткового заробітку, оскільки саме в цей період часу відбувається накопичення їх первісного капіталу. Крім цього, важливі кар'єрне зростання та навчання;

- для молодих сімей з маленькими дітьми дуже важливий принцип отримання гарантування заробітної плати, страхові медичні страховки і різні пільги, які пов'язані із дітьми. До них відносяться: путівки в будинки відпочинку, санаторії, гнучкий графік, додаткові відпустки;

- для професіоналів необхідна достатня самостійність в їх роботі, а також необхідні і привілеї, які здатні вказати на їх професійний статус: окремий кабінет, службовий автомобіль, оплата туристичних поїздок, медичне обслуговування в статусному поліклінічному закладі. Крім цього, висококваліфікованих фахівців також може зацікавити навчання суміжним спеціальностям, або одержання другої вищої освіти;

- для людей передпенсійного і пенсійного віку характерна наявність соціальних гарантій, медична страховка, здатність і можливість передачі досвіду недосвідченим фахівцям.

Відповідно до одного із досліджень [61], матеріальна мотивація дозволяє працівнику реалізувати 50 - 80% свого потенціалу, а при включенні у систему

мотивації нематеріальних чинників даний показник може досягати 100%.

Таким чином, система мотивації у закладі охорони здоров'я складається із двох базових елементів: матеріального і нематеріального стимулювання. Нематеріальне стимулювання має на меті - підвищення лояльності співробітників до самої компанії, з одночасним зниженням витрат по трудовитратах і компенсаційних виплатах.

Отже, особливістю мотивації в сфері медицини є досягнення збільшення обсягу продажів послуг за рахунок вдосконалення рівня обслуговування пацієнтів. Система мотивації продавців спрямована на підвищення якості обслуговування клієнтів. Виявлення мотиву, особистісний підхід до процесу управління, повнота розкриття людських ресурсів, застосування комплексу методів мотивації робить заклад охорони здоров'я більш ефективним і конкурентоспроможним.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Проаналізовано основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до розуміння поняття «мотивація». Відзначено існування взаємозв'язку між мотивуванням і стимулюванням як проявами організації і самоорганізації в складній соціально-економічній системі. Наведено узагальнену схему мотиваційного процесу та дано характеристику її основних етапів. Розглянуто функції управління персоналом, з точки зору дотичності їх до мотивації.

2. Проаналізовано завдання, методи та способи систем мотивації персоналу. Відзначено, що від грамотно побудованої системи мотивації працівників безпосередньо залежить прибутковість підприємства. Систематизовано завдання мотивації та її методи. Проаналізовано інструменти матеріального мотивування. Визначено можливості нематеріальної мотивації. Відзначено їх переваги та недоліки.

3. Проаналізовано систему управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я. Визначено чинники, від яких залежить ефективність системи мотивації в комерційних медичних послугах в умовах цифровізації. Відзначено, що система мотивації, яка розробляється в закладах охорони здоров'я комерційного типу дещо відмінна від тих, які існують в компаніях інших галузей. Визначено вихідні принципи створення системи мотивації, які використовуються в системі охорони здоров'я. Відзначено, що система мотивації в комерційному закладі охорони здоров'я базується на «компенсаційному пакеті». Визначено завдання, які слід вирішити перш ніж сформулювати систему матеріальної та нематеріальної мотивації медичних працівників.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ В КЛІНІЦІ «ФРАНКОМЕД»

2.1. Загальна діагностика діяльності клініки «Франкомед»

«Франкомед» є прогресивною клінікою сучасної медицини, що пропонує послуги діагностики й лікування захворювань різного характеру, зокрема, терапевтичного та хірургічного. Клініка порівняно молода і надає медичні послуги для населення і організацій Івано-Франківської області з 2019 року. За цей час був сформований дружній колектив лікарів-професіоналів, які здатні надати якісну, кваліфіковану та оперативну консультаційну й лікувальну допомогу мешканцям міста в різних проблемних ситуаціях з їх здоров'ям.

Клініку «Франкомед» було створено 29 липня 2019 року. Вона входить до структури ТзОВ «Комфорт-Здоров'я». Форма власності приватна. Розмір статутного капіталу складає 1533641 грн. [57].

Юридична і фізична адреса клініки «Франкомед»: м. Івано-Франківськ, вул. Коновальця, 23

Директор клініки «Франкомед» –Олександр Володимирович Арсен.

Клініка «Франкомед» керується у своїй діяльності чинним вітчизняним законодавством, регламентуючими документами МОЗ України, Департаменту охорони здоров'я Івано-Франківської області, програмами добровільного страхування, правилами надання платних медичних послуг.

Клініка «Франкомед» надає медичні послуги на основі ліцензії № 1236 від 22.05.2020.

У поліклініці ведеться медична документація за формами затвердження МОЗ України і відповідно до системи менеджменту якості ДСТУ ISO 9001-2001 з подальшим поданням звітності у контролюючі органи.

Основний вид діяльності клініки «Франкомед» по КВЕД [57]:

- загальна медична практика (86.21).

Інші види діяльності:

- оптова торгівля фармацевтичними товарами (46.46);
- діяльність лікарняних закладів (86.10);
- спеціалізована медична практика (86.22).

На базі клініки «Франкомед» проводяться консультації, ведення пацієнтів та їх лікування з допомогою новітніх технік та методик, в тому числі і без ліків.

Місія клініки «Франкомед» полягає у забезпеченні спеціалізованої і високотехнологічної медичної допомоги для кожного, кому така допомога є потрібна, з допомогою застосування новітнього високотехнологічного обладнання, а також сучасних методів надання медичної допомоги із використанням досягнень світової науки і практики.

Мета клініки «Франкомед»: надання якісної спеціалізованої і високотехнологічної медичної допомоги на високому рівні відповідно до світових стандартів.

В структуру клініки «Франкомед» входять наступні спеціалізовані відділення [31]:

- терапевтичне відділення;
- педіатричне відділення;
- хірургічне відділення;
- відділення з надання спеціалізованої допомоги;
- відділення медичної профілактики;
- відділення медичної реєстратури;
- відділ функціональної діагностики;
- відділ комп'ютерної томографії;
- загальноклінічне відділення.

Структура управління клінікою «Франкомед» відображена на рисунку 2.1.

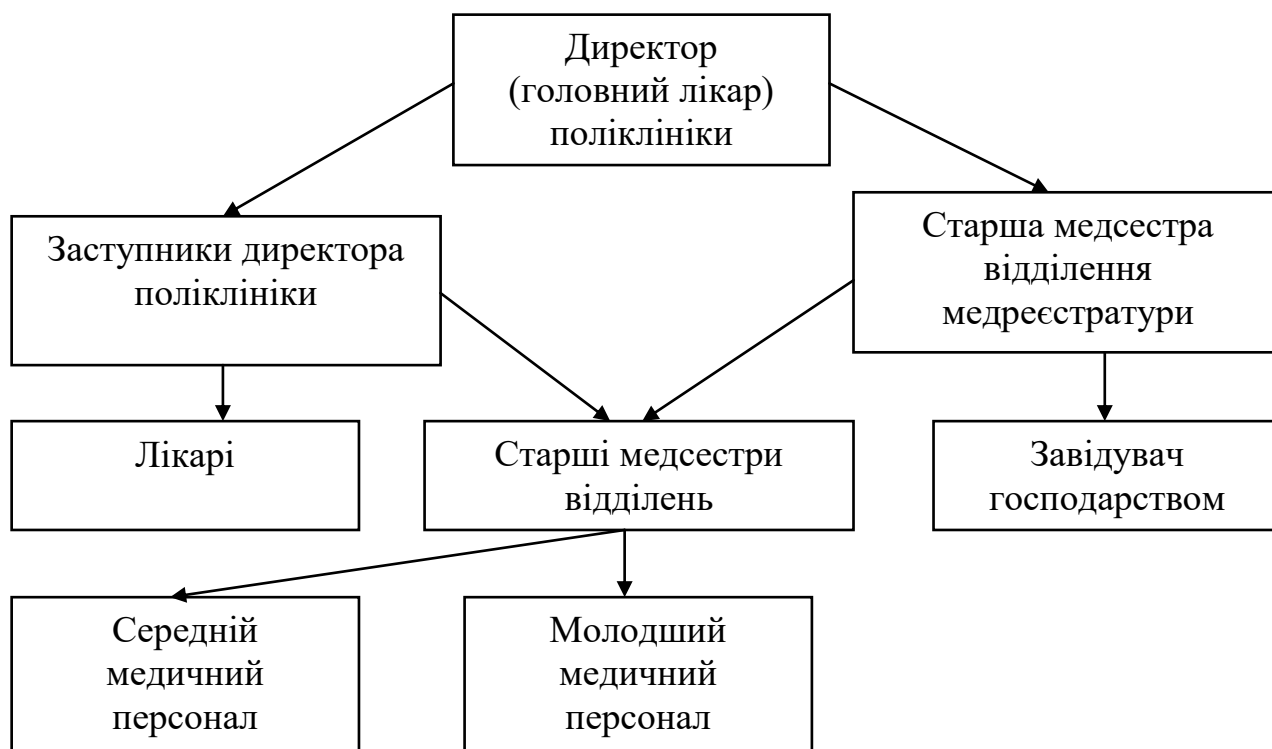


Рис. 2.1. Організаційна структура управління клініки «Франкомед»

Вищою посадовою особою в клініці «Франкомед» є головний лікар, який реалізує поточне керівництво діяльністю клініки і діє із питань власної компетенції на принципах єдиноначальності.

Директор, він же головний лікар клініки, виконує такі функції і обов'язки для забезпечення діяльності клініки «Франкомед», зокрема:

- розпоряджається майном клініки (у межах, які встановлено Статутом Товариства), укладає договори та видає доручення;
- затверджує штатний розпис структури клініки та підходи до управління;
- видає накази і дає вказівки, які є обов'язковими для працівників клініки «Франкомед».

Головний лікар може самостійно визначати структуру адміністрації апарату управління клінікою, чисельність, кваліфікований та штатний склади ЗОЗ, призначає та звільняє працівників адміністрації й інших працівників клініки.

Наступний рівень управління клінікою – заступники головного лікаря. Основними виконуваними ними функціями є керівництво лікувальним процесом, а також планування лікувальної діяльності, контроль за нею і її регулювання, складання звітів щодо пролікованих хворих.

Склад структурних підрозділів клінік «Франкомед»:

- бухгалтерія здійснює облік та контроль надходження / витрачання грошових коштів, ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей), проведення банківських і касових операцій, аналіз фінансово-господарської діяльності тощо;

- організаційно-методичний відділ (ОМВ) розробляє організаційну і юридичну роботу, а також забезпечує необхідною інформацією і методичними матеріалами, які надходять від вищестоящих органів та забезпечує допомогу у управлінні ЗОЗ;

- господарська частина: харчоблок, прибиральниці, бригада із обслуговування та поточного ремонту сантехнічного, вентиляційного і електрообладнання;

- допоміжні підрозділи: централізоване стерилізаційне відділення (відповідає за стерилізацію медичних приладів), кадровий підрозділ тощо.

Основною перевагою даної структури є можливість спеціалізації виконання окремих функцій та у результаті підвищення компетентності управління загалом. Така структура стимулює професійну спеціалізацію персоналу, зменшує дублювання зусиль та покращує координацію діяльності. Однак, водночас спеціалізація функціональних відділів може бути перешкодою ефективній діяльності клініки «Франкомед», оскільки, ускладнює координацію різних управлінських впливів. Відділи клініки можуть бути більш зацікавлені у реалізації власних цілей більше, аніж загальних цілей усього ЗОЗ. Це підвищує імовірність конфлікту між різними функціональними відділами клініки «Франкомед». При цьому весь ланцюг команд від менеджерів до безпосередніх виконавців стає занадто довгим.

Далі розглянемо основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність клініки «Франкомед» у 2020-2021 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності клініки «Франкомед» у 2020-2021 рр., тис. грн.

Показники	III кв. 2020	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021	Відхилення (+/-)		Темп зміни, %
					II кв. 2021 до I кв. 2021	II кв. 2021 до III кв. 2020	
Виручка	382,10	608,20	468,40	584,40	116,00	202,30	52,94%
Собівартість продажів	275,11	448,85	329,99	415,51	85,52	140,40	51,03%
Валовий прибуток (збиток)	106,99	159,35	138,41	168,89	30,48	61,90	57,86%
Зобов'язання	2145,52	1945,7	1849,4	1765,2	-84,20	-380,32	-17,73%
Чистий прибуток (збиток)	-465,1	-351,9	-268,1	-276,1	-8,00	189,00	-40,64%
Рентабельність	21,72%	-42,14%	-42,76%	-52,75%	-0,10	-0,74	-342,86%

Складено на основі [56]

Аналіз таблиці 2.1 показав, що собівартість послуг клініки «Франкомед» коливається в межах 75 % від виручки. У II кварталі 2021 році виручка від продажів збільшилася на 116 тис. грн. або 24,7%. Відносно III кв. 2020 року зростання продажів було більш значним 202,3 (52,94%), що пов'язано із нарощуванням діяльності на ринку медичних послуг регіону. З метою підвищення конкурентоспроможності компанії, клініка «Франкомед» зменшила витрати на безпосереднє обслуговування (на понад 5%), зробивши акцент на комерційних витратах для збільшення продажів (у підсумку комерційні витрати виросли із 30% до 35%). Все це зумовило зниження рентабельності клініки «Франкомед» з 21,72 % у III кв. 2020 року до -52,75% в II кварталі 2021 року. Чистий прибуток клініки «Франкомед», хоча і підвищується +59,36% у відносних показниках, однак, у абсолютному вимірі залишається негативним і складає -276,1 тис. грн..

Таким чином, загалом клініка «Франкомед» працює ефективно, з кожним кварталом збільшуючи чистий прибуток підприємства, однак, темпи розвитку підприємства є недостатніми.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища клініки «Франкомед»

Протягом всього періоду реформування системи охорони здоров'я України одним із головних завдань було забезпечення населення доступною і якісною медичною допомогою. В сучасних умовах дане завдання стало нерозривно пов'язаним зі необхідністю підтримки репутації закладу охорони здоров'я.

З огляду на це варто відзначити, що, незважаючи на певні позитивні зрушення щодо покращення кадрової ситуації в первинній медико-санітарній допомозі, для багатьох регіонів України, особливо в умовах пандемії Covid-19 актуальною проблемою залишається дефіцит медичних кадрів, обумовлений різними чинниками, наприклад, надмірною спеціалізацією медичних кадрів. Виходячи із цього слід провести аналіз внутрішнього середовища клініки «Франкомед» щодо кадрового стану (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Укомплектованість кадрового складу клініки «Франкомед» у 2020-2021 рр.

Посада	Штати			Коефіцієнт сумісництва			% укомплектованості		
	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021
Лікарі	18	17	19	1,3	1,2	1,1	78	94	97
Мед. сестри	12	14	13	1,1	1,3	1,2	78	85	82

Аналіз таблиці 2.2 показує, що відсоток укомплектованості лікарськими кадрами та молодшим медичним персоналом у досліджуваному періоді виріс із 78 % у IV кв. 2020 року до 90 % у II кв. 2021 року (у середньому за різними посадами), що є дуже хорошим показником укомплектованості кадрів. Відсоток

укомплектованості середнім медичним персоналом змінився незначно і становить у середньому 80%. Це говорить про те, що у клініці «Франкомед» спостерігається дефіцит молодшого і середнього медичного персоналу, що у свою чергу підвищує навантаження не персонал і може відобразиться на якості надання базових медичних послуг. Коефіцієнт сумісництва складає у середньому 1,2.

Важливе значення для роботи будь-якого закладу охорони здоров'я відіграє професійна підготовка медичного персоналу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Професійна підготовка медичного персоналу по атестації та сертифікації клініки «Франкомед»

Категорія	Лікарі			Середній медичний персонал		
	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021
Вища	6 (33,33%)	6 (35,29%)	6 (31,58%)	5 (41,67%)	7 (50,00%)	8 (61,54%)
перша	3 (16,67 %)	2 (11,76%)	2 (10,53%)	3 (25,00%)	3 (21,43%)	2 (15,38%)
друга	3 (11,11%)	3 (17,65%)	3 (15,79%)	1 (8,33%)	1 (7,14%)	1 (7,69%)
Не мають	7 (38,89%)	6 (35,29%)	8 (42,11%)	3 (25,00%)	3 (21,43%)	2 (15,38%)
Всього	18	17	19	12	14	13

В даний час ведеться серйозна робота серед керівників відділень клініки щодо посилення контролю і підвищення особистої відповідальності щодо покращення вищевказаних показників.

Аналіз стажу працівників клініки «Франкомед» показав, що найбільший відсоток серед лікарів склав персонал зі стажем роботи в діапазоні 6-10 років, що пояснюється значним припливом на початковому етапі діяльності клініки молодих фахівців. Середній відсоток фахівців зі стажем роботи понад 10 років у 2020-20201 рр. 45% - 50% - 55 %, що показує досить високий рівень професійної кваліфікації фахівців-лікарів та можливість передачі накопиченого досвіду початківцям.

Серед середнього медичного персоналу основну частину персоналу також складають працівники зі стажем 6-10лет – 27,5 %, понад 20 років - 20%. Такий розподіл вигідно позначився на якості роботи у плані переданого досвіду.

Таблиця 2.4

Розподіл кадрового складу за стажем роботи

Стаж роботи	Лікарі			Середній медичний персонал		
	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021
0-5 років	5 (27,78%)	4 (23,53%)	3 (15,79%)	3 (25,00%)	2(14,29%)	1 (7,69%)
6-10 років	4 (22,22,%)	5 (29,41%)	7 (36,84%)	3 (25,00%)	4 (28,57%)	4 (30,77%)
11-15 років	2 (11,11%)	2 (11,76%)	3 (15,79%)	1 (8,33%)	2 (14,29%)	3 (23,08%)
16-20 років	4 (22,22%)	3 (17,65%)	4 (21,05%)	2 (16,67%)	3 (21,43%)	3 (23,08%)
Понад 21	3 (16,67%)	3 (17,65%)	2 (10,53%)	3 (25,00%)	3 (21,43%)	2 (15,38%)
Всього	18	17	19	12	14	13

Таким чином, можемо зробити висновок щодо того, що загалом у клініці «Франкомед» використовується висококваліфікований кадровий склад зі високим трудовим та професійним потенціалом. Основною причиною відсутності категорії в медичного персоналу полягає у недостатньому стажі. За аналізований період слід відзначити зростання відсотку укомплектованості фахівцями, а, отже, і зменшення коефіцієнту сумісництва.

Завдяки грамотній кадровій політиці у клініці «Франкомед» найбільший відсоток, серед працюючих, складають фахівці різного рівня зі стажем роботи 6-10, 16-20 років та 0-5 років, а, отже, зберігається наступність в передачі накопиченого професійного досвіду від фахівців початківцям.

Цільовий сегмент ринку клініки «Франкомед» можна описати наступним чином:

- вік - 12-60 років
- рівень доходу - середній, вищий за середній та високий;
- освіта - ролі не відіграє;
- сімейний стан - холості, сім'ї із 2-4 осіб;
- робота, професія - ролі не відіграє.

Основними клієнтами клініки «Франкомед» є приватні особи віком від 12 до 60 років, що мають достаток вищий за середній.

Медична ефективність лікувально-діагностичного процесу (ЛДП) є одним із ключових критеріїв якості медичної допомоги. У свою чергу якість медичної допомоги в даний час прийнято розглядати, як елемент нецінової конкуренції закладів охорони здоров'я. Це характерне для закладів охорони здоров'я як державного, так і недержавного секторів охорони здоров'я. З огляду на це, досягнення високої клінічної ефективності лікувально-діагностичного процесу необхідно розглядати як інструмент забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

При оцінці конкурентоспроможності клініки «Франкомед» проведемо оцінку якості медичної допомоги. Для цього експертній грошовій оцінці було піддано понад 1000 закінчених випадків звернення до лікарів загальної практики і терапевтів. Одним із параметрів оцінки була медична ефективність (таблиця 2.5).

Як видно із даних таблиці 2.5, медичну ефективність лікувально-діагностичного процесу в клініці «Франкомед» можна оцінити, як середню: частота досягнення одужання, покращення стану чи ремісії склала 67,7%. Основною причиною цього стали виявлені дефекти в діагностиці (3,4 на кожен закінчений випадок звертання) і лікування (1,2 на кожен закінчений випадок звертання), у основі яких можливо знаходиться висока завантаженість персоналу, а також низька мотивація медичного персоналу закладу охорони здоров'я. Динаміка працездатності персоналу клініки «Франкомед» не страждає надміру з огляду на те, що основний контингент пацієнтів, які звертаються до даного закладу охорони здоров'я, перебуває у в працездатному стані.

Проведення більш глибокого аналізу ефективності лікувально-діагностичного процесу дозволи виявити понад 300 випадків низької і середньої медичної ефективності лікування, частота яких склала майже 30 на 100 закінчених випадків звертання.

Таблиця 2.5

Медична ефективність ЛДП в клініці «Франкомед» (на 100 закінчених випадків)

Індикатори якості результатів лікування	Оцінки показника		
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
	Одужання / покращення / ремісія	Відсутність динаміки	Погіршення / госпіталізація
Динаміка стану	67,7	31,5	0,8
	Відновлення / збереження		Обмеження
Динаміка працездатності	93,3	-	6,7

Їх структура наведена на рисунку 2.2. Серед всіх випадків недостатньої клінічної ефективності основна частка належала відсутності динаміки стану на тлі терапії (97,40%).

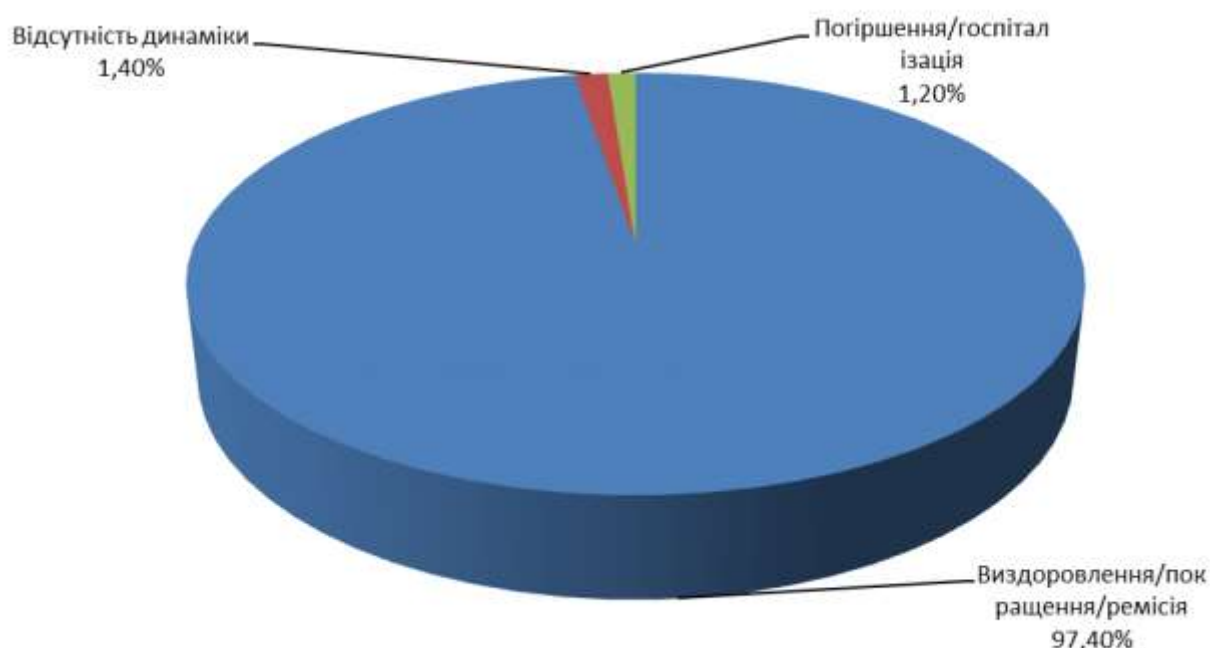


Рис. 2.2. Структура випадків середньої і низької ефективності лікування

SWOT - аналіз клініки «Франкомед» наведено у таблиці 2.6, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони ЗОЗ.

Таблиця 2.6

SWOT - аналіз клініки «Франкомед»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - вищий, ніж в середньому по Україні, рівень оснащення високотехнологічним обладнанням і рівень впровадження сучасних методик лікування; - наявність у більшості співробітників ЗОЗ вищої освіти, навичок роботи зі ПК; - бажання співробітників ЗОЗ жертвувати своїм неробочим часом, силами, використовувати формальні і неформальні зв'язки; - тісний контакт з пацієнтами; - раціональне використання робочого часу; - орієнтація на високу якість послуг і підвищена увага до пацієнтів; - працівники ЗОЗ зацікавлені в кінцевих результатах праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень розвитку інформаційних технологій, брак лікарів і персоналу; - значна залежність від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; - низька фінансова стійкість; - невисока середня заробітна плата в цілому по галузі; - слабка підготовка молодих фахівців; - слабка управлінська підготовка керівників, відсутність навичок планувати роботу організації; - низький рівень організованості співробітників ЗОЗ; - відсутність згуртованості працівників ЗОЗ в досягненні поставлених цілей; - слабка проробка конкретних програм діяльності; - низький професіоналізм вищої керівної медичної ланки; - відсутність навичок щодо налагодження зв'язків з громадськістю та пресою; - відсутність навичок з вивчення ринку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - тенденція до підвищення рівня народжуваності та перевищення рівня смертності; - поява нових ЗОЗ; - підвищення демократизації суспільства; - підвищення якості медичних послуг; - податкові пільги для ЗОЗ; - податкові пільги для осіб, які здійснюють добровільні пожертвування в ЗОЗ; - поява нових технічних можливостей; - розвиток інтеграції в медичній діяльності, прагнення до взаємодії різних рівнів надання допомоги; - створення ресурс-центрів, сховищ медичних даних, випуск спеціалізованих журналів і газет; - підвищення взаємодії з усіма гілками влади; - посилення міжнародних професійних зв'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> - відтік фахівців через розрив в оплаті праці; - зростання захворювань соціально-значущими хворобами; - господарські обмеження; - нерозвиненість добродійності, добровольного руху; - збереження гостроти багатьох соціально-економічних проблем, збереження міжнаціональних і військових конфліктів; - скорочення вітчизняних і іноземних інвестицій; - підвищення конкуренції; - слабка інформованість і обізнаність місцевого населення про нові види медичних послуг; - дорожнеча реклами; - величезний потік інформації від інших організацій; - відсутність стійкого інтересу зі сторони ЗМІ до роботи ЗОЗ; - зростання інфляції; - зниження реальних доходів населення і підприємств; - пасивність населення.

Таким чином, медична ефективність ЛДП у клініці «Франкомед», як параметр її конкурентоспроможності, знаходиться на недостатньо високому рівні. З огляду на те, що основною причиною такої ситуації є висока завантаженість персоналу, а також низька мотивація медичного персоналу, потрібно проведення подальшого відповідного аналізу.

Використання в дослідженнях SWOT-аналізу дало можливість виявити позитивні і негативні тенденції і явища зовнішнього середовища, які сприяють як покращенню, так і погіршенню умов діяльності клініки «Франкомед» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Ключові чинники успіху діяльності клініки «Франкомед»

№ п / п	Ключові фактори успіху діяльності клініки «Франкомед»
1.	Виявлення та вирішення найбільш гострих і актуальних проблем суспільства відповідно до статутною діяльністю.
2.	Кваліфікований персонал.
3.	Гнучкість структури управління.
4.	Висока організаційна і фінансова стійкість.
5.	Ефективні внутрішні і зовнішні комунікації.
6.	Співпраця з органами влади та організаціями бізнесу.
7.	Співпраця з іноземними компаніями.
8.	Об'єднання з іншими ЗОЗ, спільна робота з ними.
9.	Налагодження контактів із ЗМІ.
10.	Впровадження нових технологій.
11.	Прозорість надходження і витрачання коштів.
12.	Внутрішній контроль якості послуг.
13.	Тісний контакт із споживачами.
14.	Широта охоплення споживачів послуг.
15.	Імідж медичних установ, їх репутація.
16.	Ефект масштабу популярності медичних установ.
17.	Зацікавленість в кінцевих результатах праці.
18.	Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Отримані дані говорять, що основним типом зовнішнього оточення клініки «Франкомед» (на рівні регіону і на рівні країни в цілому) є тип, який має назву «трансформуються середовище».

Для цього типу зовнішнього оточення характерні часті швидкі зміни (економічні, законодавчі, зміни у перевагах споживачів, інновації у стратегії конкурентів тощо). Зазначений тип зовнішнього оточення формує множинні проблеми в управлінні ЗОЗ в Україні.

З допомогою матриці МакКінсі розглянемо основних конкурентів клініки «Франкомед». Для проведення аналізу розглянемо сильні та слабкі сторони аналізованої клініки.

Основним конкурентом клініки «Франкомед» є державний ЗОЗ «Міська клінічна лікарня № 1» (м. Івано-Франківськ, вул. Матейка, 34). Серед слабких сторін клініки «Франкомед» у порівнянні зі Івано-Франківською міською клінічною лікарнею № 1, слід виділити недостатню широту асортименту в клініці «Франкомед», місце розташування клініки є дуже зручним, однак, це не є ключовим чинником успіху. Кваліфікація лікарів у клініці «Франкомед» значно вищий. Такі лікарні як медичний центр «Лелека» і медичний центр «Профімед» є приватними клініками і також є конкурентами досліджуваного закладу охорони здоров'я. Однак, їм необхідно розширювати асортимент послуг та підвищувати загальне уявлення про діяльність приватних клінік на ринку медичних послуг.

Проведений конкурентний і галузевий аналіз дозволив визначити ключові чинники успіху (КЧУ) клініки «Франкомед», в яких інтегруються отримані раніше висновки (таблиця 2.7). При цьому під ключовими чинниками успіху розуміють загальні для усіх закладів охорони здоров'я керовані змінні, використання яких дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності будь-якого закладу охорони здоров'я.

У проведеному дослідженні виявлено суттєві протиріччя між запитами зовнішнього ринкового середовища та сучасною організацією процесу управління вітчизняними закладами охорони здоров'я, невідповідність системи управління ними існуючим умовам, а також присутність стратегічних проблем неефективного менеджменту.

Дане протиріччя пояснюється зміною вимог зовнішнього середовища та низьким рівнем професійних знань керівництва клініки «Франкомед». Це пов'язане із відсутністю наукового підходу до управління закладами охорони здоров'я в Україні.

Також варто відзначити, що приватним клінікам важко конкурувати зі державними і відомчими установами, оскільки, вони володіють великим асортиментом послуг, великою кількістю змонтованого обладнання, інноваційними способами обстеження людей та кваліфікованим складом персоналу.

2.3. Аналіз системи мотивації клініки «Франкомед»

Мета аналізу існуючої в колінці системи мотивації персоналу - виявлення недоліків, для подальшого розроблення ефективної системи мотивації вузькоспрямованого персоналу.

Існуюча система мотивації персоналу клініки «Франкомед» потребує суттєвого доопрацювання, коригування і зміни, оскільки не повною мірою задовольняє керівництво й співробітників.

В даний час для мотивації праці медичних працівників керівництво клініки «Франкомед» використовує переважно матеріальні методи мотивації.

Як показують результати аналізів зовнішнього і внутрішнього середовища клініки «Франкомед», у компанії практично відсутня нематеріальна мотивація.

Існуючі методи стимулювання медичних працівників аналізованого закладу охорони здоров'я – клініки «Франкомед», наведені у таблиці 2.8, а результати оцінки персоналом методів мотивації наведені у таблиці 2.9.

Методи мотивації персоналу клініки «Франкомед»

Тип мотивації	Характеристики
Матеріальна	
Заробітна плата	Основна оплата праці за виконання обов'язків
Додаткові виплати	Оплата мобільного зв'язку, оплата транспортних витрат
Нематеріальна	
Надання додаткового вільного часу	За активну роботу надаються додаткові вихідні дні, а також право вибору часу відпустки

У клініці «Франкомед» координація оплати праці працівників необхідна для:

1. Підвищення мотивації до якісної праці.
2. Залучення високоспеціалізованих спеціалістів.
3. Посилення стимулюючої дії винагород, що входять до заробітної плати.

Зазначимо, що існуючі методи мотивації медичних кадрів у клініці «Франкомед» відображають в основному матеріальну мотивацію.

Економічно вигідно впровадити в організації нематеріальну мотивацію, це дозволить мінімізувати витрати на стимулювання персоналу, при цьому утримувати інтерес працівників та важливі економічні показники як одного медичного співробітника, так і компанії загалом. Надалі, можливо, керівництво клініки «Франкомед» використовує змішані методи мотивації (матеріальну та нематеріальну мотивацію в сукупності).

Нематеріальним стимулом медичних працівників в клініці «Франкомед» є наданий додатковий вільний час (додатковий вихідний) або право вибору відпустки за активну роботу.

Для більш точного виявлення проблеми, що існують у системі управління персоналом, необхідно з'ясувати у медичних працівників клініки «Франкомед», що на їх думку необхідно змінити.

Було проведено анкетування, яке дозволяє визначити чинники, якими персонал клініки не задоволений чи яких бракує для покращення системи

мотивації. На запитання анкети давав відповіді весь медичний склад закладу охорони здоров'я. Оцінку персоналом методів мотивації в клініці «Франкомед» (за п'ятибальною шкалою) наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка персоналом клініки «Франкомед» використовуваних методів мотивації

Метод	Оцінка, середній бал	
	Лікарі	Молодший медичний персонал
Створення умов праці	4,1	4,2
Заробітна плата	4,2	4,1
Преміювання	2,9	3,1
Нематеріальна мотивація	0,2	0,5
Соціальна політика	2,5	2,8
Ризик звільнення	4,6	4,7
Повага	2,4	2,2
Участь у вирішенні проблем клініки	2,4	2,6
Ставлення в колективі	2,4	2,3
Відносини з керівником	2,4	3,1
Організація робочого місця	3,9	4,1
Кар'єра	1,1	1,3
Навчання	3,7	4,1
Разом:	36,8	39,1

Примітка: "0" - "дуже погано";

"5" - "добре"

За даними таблиці 2.9 можна дійти невтішного висновку, що чинники, які відповідальні за нематеріальне стимулювання персоналу у клініці «Франкомед» майже дорівнюють нулю.

Практично не використовуються у клініці «Франкомед» для стимулювання діяльності працівників такі методи як участь в вирішенні проблем організації, преміювання персоналу за результатами діяльності клініки, відносини у клініці, рух кар'єрною драбиною, соціальна політика і методи нематеріальної стимуляції.

За підсумком опитування можна зробити висновок, що більш

мотивованим є молодший медичний персонал, аніж лікарі клініки.

Тому, важливо, окрім інших підходів до системи мотивації розробити проект для клініки «Франкомед» щодо створення системи нематеріальної мотивації праці, оскільки повна відсутність або мінімальна присутність нематеріальних стимулів в подальшому може позначитися на роботі усього медичного персоналу, проявом зниження залученості, а низький рівень руху кар'єрною драбиною також серйозно послабить зацікавленість багатьох співробітників клініки «Франкомед».

Основними засадами системи мотивації праці співробітників клініки «Франкомед» є:

1. Залежно від посади, стажу роботи, кваліфікації.
2. Стабілізація іміджу клініки на ринку.
3. Активне використання преміальної складової для оплати праці.
4. Постійний аналіз та коригування встановленої системи оплати праці та пристосування її під умови ринку.

З аналізу системи мотивації клініки «Франкомед» можна дійти невтішного висновку у тому, що у даному ЗОЗ використовують в основному матеріальні методи мотивації своїх працівників. До методів матеріального стимулювання в клініці «Франкомед» належать заробітна плата, додаткові виплати (оплата послуг мобільного зв'язку, транспортних витрат тощо) та різні премії. Цей висновок ще раз доводить для клініки «Франкомед» важливість застосування системи нематеріальної мотивації.

Управління в клініці «Франкомед» системою оплати праці персоналу спрямоване на:

1. Підвищення мотивації працівників клініки.
2. Створення умов для залучення кваліфікованих кадрів.
3. Врахування особливостей праці окремих категорій персоналу залежно від ступеня відповідальності й напруженості роботи.
4. Систематизацію виплат, які входять до заробітної плати, та посилення їх стимулюючого впливу.

Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що у аналізованому закладі охорони здоров'я більше використовується матеріальна мотивація, ніж нематеріальна. В даний момент в організації необхідно підвищити рівень мотивації, залучення, прихильності співробітників.

Зазначимо, що дана система вимагає кардинальних змін, оскільки менеджери клініки «Франкомед» планують знизити рівень витрат на мотивацію персоналу, при цьому підвищити мотиваційний рівень медичного персоналу. Зазначимо, що мета у даній системі несмартована і сформульована не чітко, важливо доопрацювати мету, щоб розуміти, що конкретно ми хочемо досягти до конкретного числа. Технології в системі необхідні, щоб розуміти, як можна досягти мети, за рахунок чого. Критерії системи відображають показники, які можна проаналізувати (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Складові існуючої системи мотивації клініки «Франкомед»

Для виявлення ефективності розробки проекту «Система нематеріальної мотивації медичного персоналу клініки «Франкомед», визначимо мотиваційний профіль співробітників. На рисунку 2.4 відобразимо типологічну мотиваційну модель персоналу [18].

Типологічна модель будується на перетині двох осей - трудової поведінки та мотивації. Під мотивацією досягнення будемо розуміти прагнення одержати певні блага як винагороду за працю, а от під мотивацією уникнення – намагання уникнути покарання чи інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, невиконання функцій [18].

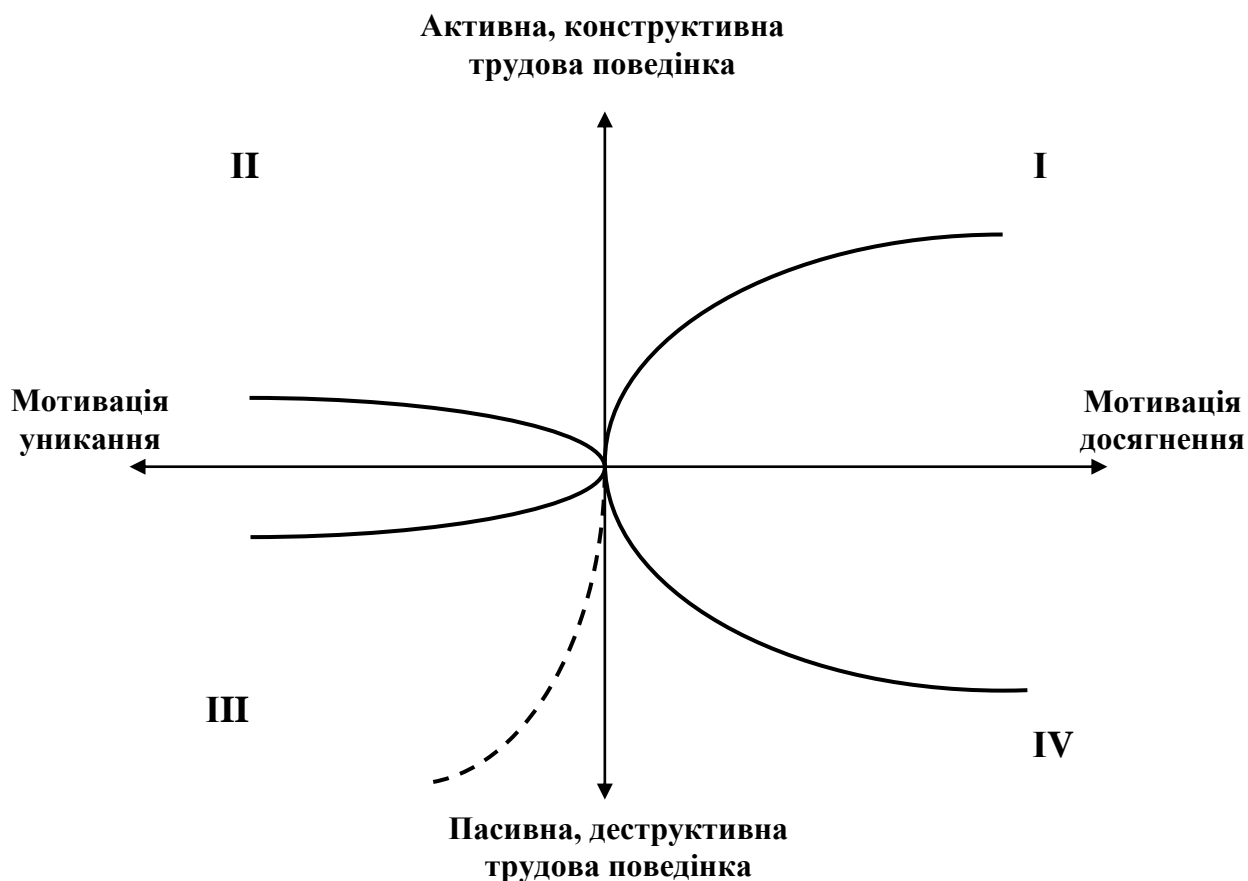


Рис 2.4. Типологічна мотиваційна модель [18]

В I квадранті залежність зростання організаційної ефективності трудової діяльності є прямо пропорційною ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника та обмежена ефективністю даних організаційно-технологічних умов.

В II квадранті зростання ефективності праці персоналу із унікальною мотивацією обмежується:

- а) завданням;
- б) можливістю керівника довести провину працівника у випадку невиконання завдання.

В III квадранті рівень реакцій працівника є обмеженим і та зводиться до пасивної трудової поведінки.

В випадку, якщо в групі сильний лідер вступає в конфлікт із керівництвом, він здатен забрати із компанії працівників із унікальним типом мотивації.

В IV квадранті у випадку коли організаційні умови праці і мотивація праці не відповідають очікуванням працівника, зі сторони працівника спостерігається деструктивна поведінка.

Вирізняють наступні типи:

1. Інструментальний тип. Робота для співробітника клініки є джерелом прибутку. Такий співробітник є високомотивованим і продуктивним за умови гідної оплати праці.

2. Професійний тип. Працівник такого типу цінує роботу, можливість показати себе та довести, що він здатен до виконання складних завдань.

3. Патріотичний тип. Для працівників даного типу важливим є суспільне визнання у загальних досягненнях, тому він готовий звалити додаткову відповідальність задля досягнення результатів спільної справи.

4. Господарський тип. Працівник виконує свою роботу на повну силу, не наполягаючи на високій оплаті.

5. Унікаючий тип. Низька мотивація, співробітник не чекає кар'єрного підвищення, ні збільшення заробітної плати. Намагається уникнути відповідальності.

Протестуємо медичних працівників клініки «Франкомед» для виявлення мотивації співробітників за відзначеною типологічною моделлю.

Результати тестування наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Типи медичних працівників клініки «Франкомед» для виявлення мотивації співробітників за відзначеною типологічною моделлю.

Тип мотивації:	Показник:
Інструментальний	14 %
Професійний	44%
Господарський	36%
Унікаючий	6%

Аналізуючи дані таблиці 2.11, зробимо висновок, що у клініці «Франкомед» найбільша кількість медичного персоналу, які мають професійний (44%) та господарський (36%) типи мотивації. Це говорить про те, що у співробітників клініки «Франкомед» сформована потреба в інструментах нематеріальної мотивації, наприклад: похвалі, нагородженні, визнанні. Таким чином, слід розробити систему нематеріальної мотивації медичних працівників клініки «Франкомед».

Висновки до розділу 2

1. Проведено загальну діагностику діяльності клініки «Франкомед». Відзначено, що «Франкомед» є прогресивною клінікою сучасної медицини, що пропонує послуги діагностики й лікування захворювань різного характеру. Визначено основні види діяльності клініки, її місію та мету, а також структуру клініки «Франкомед». Розглянуто основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність клініки «Франкомед» і відзначено, що виручка від продажів збільшується, однак, чистий прибуток клініки «Франкомед», хоча і підвищується у відносних показниках, однак, у абсолютному вимірі залишається негативним.

2. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища клініки «Франкомед». Проведено аналіз внутрішнього середовища клініки «Франкомед» щодо кадрового стану і відзначено, що відсоток укомплектованості лікарськими кадрами та молодшим медичним персоналом у досліджуваному періоді виріс із 78 % до 90 %. Проаналізовано професійну підготовку медичного персоналу по атестації та сертифікації клініки «Франкомед» та розподіл кадрового складу за стажем роботи. Відзначено, що в клініці використовується висококваліфікований кадровий склад зі високим трудовим та професійним потенціалом.

Відзначено, що основними клієнтами клініки «Франкомед» є приватні особи віком від 12 до 60 років, що мають достаток вищий за середній. При оцінці конкурентоспроможності клініки «Франкомед» проведено оцінку якості медичної допомоги. Відзначено, що медичну ефективність лікувально-діагностичного процесу в клініці «Франкомед» можна оцінити, як середню. Проведений SWOT - аналіз клініки «Франкомед» дозволив визначити ключові чинники успіху діяльності клініки. З допомогою матриці МакКінсі розглянуто основних конкурентів клініки «Франкомед» і відзначено конкурентні переваги та недоліки клініки.

3. Проаналізовано систему мотивації клініки «Франкомед». Відзначено, що існуюча система мотивації персоналу клініки «Франкомед» потребує суттєвого доопрацювання, коригування і зміни, оскільки не повною мірою задовольняє керівництво й співробітників. У даний час для мотивації праці медичних працівників керівництво клініки «Франкомед» використовує переважно матеріальні методи мотивації. Проведено оцінку персоналом клініки «Франкомед» використовуваних методів мотивації і відзначено, що чинники, які відповідальні за нематеріальне стимулювання персоналу практично відсутні. Визначено складові існуючої системи мотивації клініки «Франкомед». Визначено типи медичних працівників клініки «Франкомед» для виявлення мотивації співробітників за визначеною типологічною моделлю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації клініки «Франкомед»

Система мотивації працівників будь-якого підприємства передбачає таку організацію його діяльності, яка дозволить усім працівникам повністю викладатися і максимально якісно виконувати професійні обов'язки. Кожен працівник одержує певні внутрішні стимули, які дозволяють підвищити продуктивність праці і показують напрям досягнення спільної цілі, яку поставило підприємство.

Проведений в розділі аналіз показав, що в клініці «Франкомед» існуючу систему мотивації необхідно змінювати, оскільки менеджери клініки «Франкомед» планують знизити рівень витрат на мотивацію персоналу і при цьому підвищити мотиваційний рівень медичного персоналу нематеріальними заходами. Зазначимо, що таку мету не сформульовано чітко, важливо її доопрацювати, щоб зрозуміти, що конкретно і в які терміни хоче одержати клініка «Франкомед».

На нашу думку необхідно вдосконалювати як матеріальну складову мотивації, так і нематеріальну. В цією метою ми пропонуємо реалізувати обидва напрями удосконалення системи мотивації клініки «Франкомед» і матеріального стимулювання і нематеріальної мотивації (рис. 3.1).

Метою удосконалення системи мотивації є підвищення мотивації вузькопрофільного персоналу – лікарів та молодшого медичного персоналу.

Розробляючи систему мотивації персоналу клініки «Франкомед» слід відштовхуватись від нових тенденцій кадрового менеджменту зі врахуванням одночасного забезпечення соціальних гарантій і дотримання законодавчих

норм.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації в клініці "Франкомед»

Для реалізації оновлення системи мотивації працівників клініки «Франкомед» слід розробити ефективні технології, які дадуть змогу підвищити рівень мотивації медичного персоналу клініки.

На рисунку 3.2 наведено вдосконалену модель мотивації медичних працівників клініки «Франкомед», у якій жирним шрифтом виділено внесені зміни у існуючу модель мотивації, яка була наведена рис. 2.3 і в якій за мету ставилось збільшення прибутку за рахунок зростання рівня мотивації медичного персоналу.

Нематеріальна система мотивації повинна базуватись на наспаних принципах:

- винагорода і заохочення за найкращі результати як колективу, так конкретного працівника;
- об'єднання спільною амбітною метою, акцентуючи на цьому увагу, а не на заохоченнях чи покараннях;
- створення захоплюючої робочої атмосфери;
- спрощення і деталізація цілей, розбиття їх на короткострокові завдання і надання працівникам відчуття щоденних маленьких успіхів.

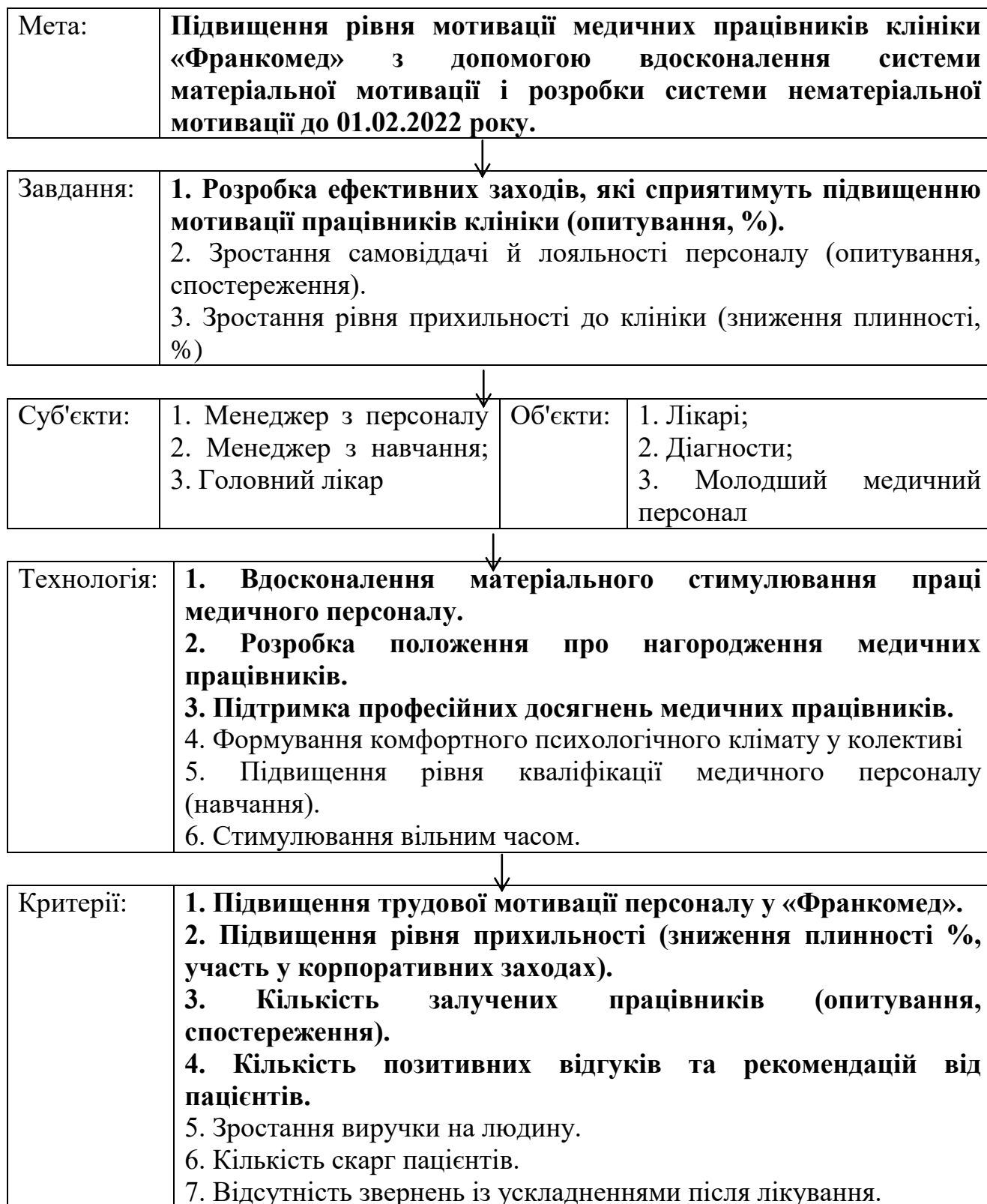


Рис. 3.2. Складові вдосконаленої системи мотивації клініки «Франкомед»

На думку експертів Strategic Management Journal, «...ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють, у рамках того ж фонду заробітної плати, збільшити продуктивність праці більш, ніж на 40% і скоротити незаплановану плинність персоналу» [62].

Опитування персоналу клініки «Франкомед» виявили, що однією із вагомих причин плинності кадрів є «брак похвали та визнання». Серед найважливіших потреб працівників було перелічено:

- відчуття гідної оцінки, визнання заслуг;
- усвідомлення поінформованості про цілі і завдання клініки;
- впевненість у готовності керівництва вислухати і прислухатись.

Серед прикладів заохочень можна назвати наступні:

- зачитування позитивних відгуків клієнтів чи розміщення їх на сайті;
- озвучення найцікавіших ідей працівників;
- обговорення з працівникам їх особистих і кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення.

Важливим є те, що такі винагороди, заохочування для працівників повинні бути цінними.

Це не означає, що не слід вручати почесні грамоти чи інший вираз винагородження, однак, це повинен бути супроводом до основного призу. Для того, щоб винагорода стала справді цінною для працівника, слід знати і враховувати його інтереси. Це можуть бути додаткові вихідні, відпустки, абонементи у спортзал чи басейн, престижна ручка чи ювелірний значок з логотипом закладу. Тому необхідно вивчати потреби працівників і відштовхуватись при виборі винагород від них. З огляду на це, ми не пропонуємо конкретного наповнення даної складової нематеріальної винагороди, а тільки розробку положення про нагородження медичних працівників. Конкретне наповнення «призами» повинно бути запропоноване керівниками підрозділів клініки «Франкомед» після аналізу бачення медичних працівників.

Водночас, проведений уже попередній аналіз оголошеної зміни у системі мотивації без її деталізації показав, що показник «Кількість залучених співробітників» за даними опитувань медичних працівників зріс на 10%, це мало вплив на зростання кількості позитивних відгуків пацієнтів, оскільки медичні працівники стали уважніше ставитись до пацієнтів і більш залученими до процесів їх консультування. Надходження позитивних відгуків від пацієнтів сприятливо позначилось як на окремих медичних працівниках, так і на усій клініці, рівень залученості колективу за даними спостережень підвищився.

Варто відзначити і зростання показника мотивації медичних працівників до праці за даними опитування. Оцінити дане зростання можна в приблизно 15%. А зростання рівня прихильності супроводжувалось зниженням рівня плинності кадрів.

Вдосконалення матеріального стимулювання працівників клініки «Франкомед» ми пропонуємо здійснювати на основі системи використовувати стимулювання зі врахуванням КРІ.

На першому етапі необхідним аналіз матеріального стимулювання на базі наступної дворівневої системи:

1. На першому рівні здійснюється порівняння частки працівників, які вважають, що оплата їх праці залежить від результатів. У випадку, якщо частка таких медичних працівників зростатиме, це буде говорити про ефективність застосовуваних підходів.

2. На другому рівні слід розрахувати стимулюючі показники заробітної плати. За результатами проведеного аналізу існуючої системи КРІ потрібно прийняти рішення щодо потреби в її доопрацюванні.

За підсумком другого етапу слід сформулювати показники всього спектру КРІ із різних функціональних сфер підприємства зі врахуванням і зовнішніх чинників також.

Таким чином, нарахування премії працівникам клініки «Франкомед» буде здійснюватись не тільки на даних оперативної і бухгалтерської звітності, а й середнього коефіцієнту якості праці і особистого коефіцієнту якості праці

певного працівника. Премію буде нараховано на відрядну тарифну зарплату, доплату за додаткові види роботи, у вихідні і суміщення зі врахуванням особистого показника КРІ.

На третьому етапі здійснюється побудова нової системи КРІ на основі існуючої зі коригування показників. Його підсумком є виявлення потенційних можливостей для вдосконалення на підприємстві системи КРІ.

Систематизація існуючих КРІ з допомогою універсального класифікатора за областями застосування показників є змістом четвертого етапу.

У таблицях 3.1 та 3.2 наведено спільні для працівників усіх підрозділів клініки «Франкомед» показники підвищення і зниження КРІ, які ми пропонуємо використовувати для вдосконалення матеріального стимулювання працівників клініки.

Таблиця 3.1

Показники підвищення КРІ для персоналу клініки «Франкомед»

Показники підвищення КРІ	Розмір підвищення
Відсутність порушень трудового законодавства	+ 0,10
Відсутність скарг пацієнтів	+0,10
Відсутність зауважень керівництва	+0,10
Пропозиції щодо розробки та реалізації медичних послуг	+0,10
Пропозиції щодо ефективного використання робочого часу	+0,10
Здійснення ефективного лікування	+0,10
Підвищення кваліфікації	+0,10
Зменшення втрат робочого часу	+0,03
Використання сучасних технологій при наданні медичних послуг	+0,03
Виконання функцій і обов'язків в установлені терміни	+0,03
Забезпечення достовірності і своєчасності надання необхідної звітності	+0,03
Своєчасне і якісне оформлення документів	+0,02

П'ятим етапом методичних підходів є добір найефективніших показників із запропоновано класифікатора або використання усіх з них. Це дозволить підприємству мати певні межі можливого коригування. Після проведення

критерійної оцінки показників до системи матеріального стимулювання доцільно відібрати ті показники, які характеризуються найбільш високим загальним підсумковим балом.

Таблиця 3.2

Показники зниження КРІ для персоналу клініки «Франкомед»

Показники зниження КРІ	Величина зниження
Порушення технологічних режимів, регламентів, інструкцій	- 0,10
Псування матеріалів, інструментів чи обладнання	- 0,05
Надання недостовірної інформації	- 0,10
Порушення правил техніки безпеки, протипожежних і санітарних правил	- 0,10
Запізнення на роботу, передчасне закінчення роботи, самовільне залишення робочого місця	- 0,025
Невиконання розпорядження керівництва	- 0,10
Порушення фінансової, трудової і виробничої дисципліни	- 0,10
Невиконання (невчасне виконання) наказів, вказівок і розпоряджень підприємства, вищих організацій	- 0,10
Неякісне чи несвоєчасне надання медичної допомоги	- 0,10
Невиконання (або неповне виконання) посадових обов'язків	- 0,025
Невиконання планових завдань	- 0,05
Наявність випадків порушення правил внутрішнього розпорядку	- 0,05
Наявність претензій клієнтів	- 0,05

Пропоновані оцінки коефіцієнту якості праці і розміри підвищення чи зниження премій та доплат, які відповідають їм наведено в таблиці 3.3.

При появі нових КРІ перегляд списку КРІ об'єкту стимулювання буде здійснюватись з огляду на почергове порівняння критерійних оцінок використовуваних КРІ із критерійною оцінкою кожного із пропонованих показників. Підсумком п'ятого етапу стає ранжування КРІ, які закріплені за функціональною сферою за підсумками критерійної оцінки.

На шостому етапі потрібно застосувати запропоновані підходи з використанням КРІ для матеріального стимулювання медичних працівників і підвищення як ефективності, так і об'єктивності функціонування системи

матеріального стимулювання. Підсумком шостого етапу стає сформована система КРІ для системи матеріального стимулювання.

Таблиця 3.3

Пропоновані оцінки КРІ для персоналу клініки «Франкомед»

Коефіцієнт якості праці	Розмір зниження чи підвищення доплат, %
Вище 1,5	Відповідно до КРІ, але не вище +30
1,2-1,5	+20
1,0-1,2	+10
0,95-1	0
0,75 - 0,92	-15
0,50 -0,75	-25
0,1-0,50	-60
Нижче 0,1	-100

На сьомому етапі методичних підходів повинен стати розрахунок економічного ефекту від застосування оновленої системи матеріального стимулювання. При цьому слід розрахувати необхідний розмір додаткового фонду оплати праці в груп медичних працівників. Далі розмір додаткового фонду оплати праці порівнюється з фактичними розмірами обсягів преміювання по аналізованій групі медичних працівників. За його підсумками здійснюється розрахунок середнього відхилення доплат із допомогою застосування системи КРІ в аналізованій групі працівників.

Після реалізації 7 етапів вдосконалення системи матеріального стимулювання, які спрямовуються на підвищення її ефективності, впродовж трьох років система стимулювання в клініці повинна перебувати функціонувати на вищому рівні. Для своєчасності виявлення негативної динаміки слід проводити щорічну оцінку ефективності такої системи. При зниженні ефективності функціонування системи, при законодавчих змінах, змінах ринкової ситуації, появі нових показників, нових підрозділів або напрямків діяльності, слід переходити назад на один із етапів для проведення коригувальних заходів з метою вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Таким чином, реалізація комплексу дій щодо нематеріального і

матеріального стимулювання дозволить підприємству реалізувати основну ціль – зменшення плинності і більшу залученість медичних працівників до діяльності клініки, зробити їх не просто найманими працівниками, а частиною команди клініки «Франкомед». Це, у підсумку, принесе додатковий прибуток не тільки клініці, а й самим працівникам як в результаті реалізації системи матеріального стимулювання, так і синергетичного ефекту від діяльності усієї клініки.

3.2. Напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах

В сучасних умовах, потреби індивідуумів суттєво зростають, не перший план для підприємств виходить врахування вимог різних персоналу і тому побудова ефективної системи мотивації персоналу стає однією з першочергових проблем існування сучасних підприємств.

Насамперед, необхідно провести аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві і у випадку невідповідностей її слід або повністю переробляти, або суттєво коригувати. Проведення такого аналізу можливе на основі наступного алгоритму, який наведено на рис. 3.3.

Дана блок-схема дозволяє вирішити проблему аналізу існуючої системи мотивації на дев'яти етапах, останнім з яких буде впровадження нової системи персоналу або відкоригованої версії існуючої системи.

Варто відзначити, що даний алгоритм є фактично механізмом зі зворотнім зв'язком, який дає змогу припинити дію алгоритму на першому етапі усвідомлення проблеми, якщо все влаштовує в системі мотивації (рідкісна ситуація), або повертатись на п'ятий етап у випадку якщо проблема не вирішилась і проходити 5-8 етап знову до вирішення проблем зі системою мотивації.

Результатом дії алгоритму буде, як ми вже відзначали, впровадження нової системи персоналу або відкоригованої версії існуючої системи.



Рис. 3.3. Алгоритм процесу аналізу системи мотивації працівників

Формування такої системи мотивації, яка задовольняла б і працедавця, і персонал є досить складним завданням і підприємства стикаються з низкою проблем:

- виконавська дисципліни і неякісна робота працівників;
- невисокий рівень ефективності впливу керівництва на працівників;
- незадоволеність роботою працівників;
- високий показник плинності персоналу;
- високий рівень конфліктності;
- слабкі взаємозв'язки результатів праці і інструментів заохочення;
- труднощі із самореалізацією персоналу і невисокі перспективи кар'єрного зростання;
- відсутність ініціативи працівників;
- низький рівень міжособистісних комунікацій.

Процес розробки системи мотивації персоналу ми пропонуємо здійснювати через реалізацію таких 6 етапів (рис. 3.4)



Рис. 3.4. Етапи побудови системи мотивації персоналу

При розробці системи мотивації персоналу підприємства слід охопити усі його підрозділи. З цією метою слід залучати керівників та ключових фахівців усіх структурних підрозділів. Це дозволить врахувати інтереси всіх підрозділів при розробці системи мотивації. Слід підготуватись до тривалості (розтягненості) в часі впровадження системи мотивації. З цією метою можна застосовувати впровадження за "прихованою" схемою.

В такій ситуації працівники ще отримують додаткові винагороди за «старою», перевіреною схемою, однак, на підприємстві одночасно вже здійснюють розрахунок винагород за "оновленою схемою мотивації. Працівників у таких випадках не доцільно повідомляти щодо впровадження «оновленої» системи винагород. Слід дочекатись її остаточної розробки і затвердження. В іншому випадку це негативно позначиться на їх праці, оскільки, вони очікуватимуть на «оновлення» системи мотивації. Такий метод, "приховання" впровадження дає змогу при розробці системи мотивації бачити її переваги і недоліки, і, таки чином, уникати серйозних помилок.

Серед сучасних практичних підходів мотивації персоналу варто виділити наступні [62].

1. 30 секунд на мотивацію працівника. Надзвичайно ефективним способом прихилити до себе працівника, підвищити його мотивацію є використання правила 30 секунд». Рекомендується впродовж перших 30 секунд бесіди із працівником приділити йому усю увагу, і, зокрема, підбадьорити, похвалити, дати зрозуміти йому власну цінність для компанії.

2. Число Лосади (2,9).

Даний підхід означає, що нейтралізація впливу одного негативного відгука можлива з допомогою приблизно трьох позитивних (число Лосади 2,9). Якщо ж значення є нижчим від нього, ефективність діяльності працівника в команді різко знижується. За умови, що воно вище за число Лосади, помітним стає зростання ефективності. У ідеалі дане співвідношення слід довести до співвідношення один до шести. Число 2,9 було знайдене Марселем Лосадою «за допомогою математичного моделювання співвідношення позитивних та

негативних контактів співробітників та менеджменту, що визначає успіх для команд» [62].

3. Матеріальне стимулювання.

В даному, класичному підході, доцільно порекомендувати наступні напрямки:

- виділення преміального фонду і забезпечення його зв'язку із цілями і показниками (KPI-мотивація) Ми вже використовували про даний підхід у п. 3.1;
- забезпечення зв'язку з зарплатою оплатою праці фінансових та якісних показників, дотримання стандартів роботи;
- забезпечення зв'язку з зарплатою досягнення довгострокових цілей компанії;
- забезпечення справедливості системи мотивації;
- диференціювання оплати праці в залежності результатів і успіхів працівників.

4. Періодична заміна одних показників на інші, введення до системи мотивації нових Smart-завдань.

Слід враховувати, що «...будь-які заохочення і покарання, як матеріальні так і не матеріальні, як позитивні, так і негативні викликають звикання і не призводять до потрібного результату, заради якого вони впроваджуються: слід підвищити інтерес до роботи, досягти від працівників людей вищого рівня старанності, ініціативності, залучення тощо» [62].

Важливим аспектом в контексті управління персоналом та його мотивацією є цифровізація, яка стала невід'ємною частиною нашого життя. В контексті досліджуваної теми вона проявляється у такому:

- використання сучасних ІКТ та цифрових рішень на основі їх інтеграції змінило базові принципи роботи в багатьох сферах, оскільки, автоматизованими стали багато рутинних операцій, а прикріплення працівників до конкретного робочого місця перестало бути необхідним (як не дивно це стосується і медицини з використанням телемедичних технологій);

- відбувається формування комфортнішого середовища для роботи працівників;

- зросла зручність використання різних видів ПЗ із застосуванням для процесу комунікування спеціальних додатків (Viber, WhatsApp тощо).

Завдяки впровадженню цифрових рішень процеси постановки завдань та оцінки якості їх виконання стають автоматизованими, прозорими, централізованими та ефективними. Наприклад, використання структурованої таким чином інформації дає змогу відстежувати, як відбувався розвиток того чи іншого працівника від моменту його появи в даній компанії. В доцифрову епоху потрібно було заповнювати багато документи вручну – зараз даний повністю автоматизовано і уніфіковано.

Потрібно враховувати і зміни, які відбудуться з системою мотивування працівників у цифрову епоху. Найбільш очевидним рішенням є створення стаціонарного чи мобільного ПЗ для мотиваційних систем, за аналогією з автоматизацією рутинної офісної праці. Дайні час будь-які бізнес-процеси набудуть свого цифрового вигляду в мобільному додатку.

Уже на даний час існують налагоджені, і, водночас, прості та дешеві технології створення ПЗ, які здатних автоматизувати увесь ланцюжок «ERP система – менеджер з персоналу – Excel (як найпростіший приклад) – працівник» і видавати дані щодо результативності праці у довільній формі – від простих показників на порталі компанії до звітів у мобільному додатку.

У випадку змін, які відбуваються в сфері цифровізації постійно незрозумілим є традиційні підходи до оцінки результативності працівника за підсумками періоду. Даний суто «бухгалтерський» підхід поступово зміниться інноваційнішими практикам. Керівник переважно потребує оцінки результатів роботи «на вже», коли прийняття оперативних управлінських рішень ще є можливим.

Сьогодні виникає необхідність у автоматизації систем мотивації (насамперед, матеріальної) з використанням нових платформ, які дають змогу інтегрувати дані із різних джерел (від введення у Excel вручну і до

автоматизованого накопичення в ERPсистемі), здійснювати їх обробку, і, при потребі миттєво здійснювати адаптацію розрахункових процедур під різноманітні зміни.

Суттєвий вплив мають на системи мотивації в цифрову епоху і зміни поколінь. Теорію поколінь було розроблено Нілом Хоувом і Вільямом Штраусом в 1991 році [55].

Відповідно до даної теорії представники покоління X (1960 – 1980 роки народження) є цілеспрямованими працівниками, які вірять в користь інтенсивної праці і безперервності навчання з метою побудови власної кар'єри.

Представники покоління Y (1981 – 2000 роки народження) є вільними і гнучкішими людьми, які орієнтуються більше на власну удачу і розраховують на одержання негайного успіху.

Зараз ми вже говоримо про покоління Z, яке наразі ще не працює в «класичному» розумінні, однак, часто заробляє суттєво більше від попередніх поколінь (наприклад, блогери, ютубери, тітокери тощо).

З погляду на мотивацію покоління X, Y і Z відрізняються принципово. Тому класична система мотивації, нехай із видозмінами у вигляді КРІ орієнтована переважно на покоління X, оскільки, його представники орієнтуються на роботу, яка дає відстрочений результат. Представникам покоління Y, і тим більше Z складніше працювати суто за ідею, або майбутні принади, вони хочуть постійно відстежувати результати власної праці, і найкраще щоб це відображалось у грошовому еквіваленті.

Сучасну систему мотивації для покоління Y та Z слід розробляти із акцентом на своєчасність і повноцінність зворотнього зв'язку, постійне налаштування і відкоригування цілей. Інтерфейс такої системи мотивації для поколінь Y та Z в ідеалі повинен містити актуальні дані щодо результативності на даний час, індикацію критичних відхилень та розрахунок суми отримуваних винагород.

Таким чином, при побудові системи мотивації сучасної компанії слід

враховувати і аналізувати мотиваційні критерії працівників, і практичні аспекти побудови такої системи, і новітні цифрові технології та їх вплив на систему мотивації.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації клініки «Франкомед». Визначено напрями та складові вдосконалення системи мотивації в клініці "Франкомед». Визначено принципи та складові нематеріальної системи мотивації. Вдосконалення матеріального стимулювання працівників клініки «Франкомед» запропоновано здійснювати на основі системи використовувати стимулювання зі врахуванням КРІ, які мають підвищувальний і понижувальний характер. Запропоновано шкалу оцінки КРІ для персоналу клініки «Франкомед».

2. Визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах. Відзначено, що необхідним є аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві і запропоновано алгоритм його реалізації, який дозволить у випадку невідповідностей її або повністю переробляти, або суттєво коригувати. Запропоновано процес розробки системи мотивації персоналу здійснювати через реалізацію 6 етапів. Виділено сучасні практичні підходи до вдосконалення мотивації персоналу. Відзначено важливість цифрових рішень в контексті управління персоналом та його мотивацією, зокрема, щодо автоматизації систем мотивації та особливостей мотивації поколінь X, Y та Z.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала в вивченні теоретичних засад мотивації персоналу і розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивування працівників закладів охорони здоров'я. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій кваліфікаційній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проведено аналіз сутності мотивації, основних поняття, функцій та теорій. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми. Узагальнено схему мотиваційного процесу та дано характеристику її основних етапів. Розглянуто функції управління персоналом, з точки зору дотичності їх до мотивації.

2. Проаналізовано завдання, методи та способи систем мотивації персоналу. Систематизовано завдання мотивації та її методи. Проаналізовано інструменти матеріального мотивування. Визначено можливості нематеріальної мотивації. Відзначено їх переваги та недоліки.

3. Проаналізовано систему управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я. Визначено чинники, від яких залежить ефективність системи мотивації в комерційних медичних послугах в умовах цифровізації. Визначено вихідні принципи створення системи мотивації, які використовуються в системі охорони здоров'я. Визначено завдання, які слід вирішити перш ніж сформулювати систему матеріальної та нематеріальної мотивації медичних працівників.

4. Проведено загальну діагностику діяльності клініки «Франкомед». Визначено основні види діяльності клініки, її місію та мету, а також структуру клініки «Франкомед». Розглянуто основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність клініки «Франкомед» і відзначено, що загалом клініка працює ефективно, з кожним кварталом збільшуючи чистий прибуток підприємства, однак, темпи розвитку підприємства є недостатніми.

5. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища клініки «Франкомед». Відзначено, що відсоток укомплектованості лікарськими

кадрами та молодшим медичним персоналом у досліджуваному періоді виріс із 78 % до 90 %. Відзначено, що в клініці використовується висококваліфікований кадровий склад зі високим трудовим та професійним потенціалом. При оцінці конкурентоспроможності клініки «Франкомед» проведено оцінку якості медичної допомоги. Відзначено, що медичну ефективність лікувально-діагностичного процесу в клініці «Франкомед» можна оцінити, як середню. Визначено ключові чинники успіху діяльності клініки. Розглянуто основних конкурентів клініки «Франкомед» і відзначено конкурентні переваги та недоліки клініки.

6. Проаналізовано систему мотивації клініки «Франкомед». Відзначено, що у даний час для мотивації праці медичних працівників керівництво клініки «Франкомед» використовує переважно матеріальні методи мотивації. Визначено складові існуючої системи мотивації клініки «Франкомед». Визначено типи медичних працівників клініки «Франкомед» для виявлення мотивації співробітників за визначеною типологічною моделлю.

7. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації клініки «Франкомед». Визначено напрями та складові вдосконалення системи мотивації в клініці "Франкомед". Визначено принципи та складові нематеріальної системи мотивації. Вдосконалення матеріального стимулювання працівників клініки «Франкомед» запропоновано здійснювати на основі системи використовувати стимулювання зі врахуванням КРІ, які мають підвищувальний і понижувальний характер. Запропоновано шкалу оцінки КРІ для персоналу клініки «Франкомед».

8. Визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах. Запропоновано алгоритм аналізу існуючої системи мотивації на підприємстві. Запропоновано процес розробки системи мотивації персоналу здійснювати через реалізацію 6 етапів. Відзначено важливість цифрових рішень в контексті управління персоналом та його мотивацією, зокрема, щодо автоматизації систем мотивації та особливостей мотивації поколінь X, Y та Z.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
3. Бажан І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69 -73.
4. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. *Management* : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення: 09.05.2021).
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 223–227.
7. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: [http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20 Биба%2С%20 Теницька.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf) (дата звернення: 30.05.2021).
8. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). *ХНАДУ* : веб-сайт. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123> (дата звернення: 09.05.2021).
9. Білецька І. М., Кутинська А. В. Мотивація персоналу: основні завдання та методи. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції

«Сучасні тренди глобальної та національної економіки» , 23 травня 2019 р. Івано-Франківськ : НАІР, 2019. С. 234-235.

10. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.

11. Болквандзе Н. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами 2, 2020. С. 72-82. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/579/470> (дата звернення: 29.09.2021).

12. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск 40. 2020. С. 133-138.

13. Формування мотивації персоналу підприємства / Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 3. С. 239-247.

14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

15. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. *Executives* : веб-сайт. URL: <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodolo-hiyeu-adizesa/> (дата звернення: 09.09.2021).

16. Технології управління персоналом : монографія. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

17. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних системоплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 65–68.

18. Гаркуша І. В., Кайко В. І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці *Duan* : веб-сайт. URL:

http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/191/1/Стаття_Гаркуша_Кайко.doc (дата звернення: 19.05.2021).

19. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Intellect21.nuft* : веб-сайт. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf (дата звернення: 11.06.2021).

20. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

21. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. – К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

22. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 39/2020. С. 165-170.

23. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”*. 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.

24. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/> 141 (дата звернення: 02.10.2021).

25. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.

26. Іванина В. В., Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 287-288.

27. Іванина В. В., Надвичний С. А. Етапи схеми мотиваційного процесу. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 222-224.

28. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. *Milkua* : веб-сайт. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 23.05.2021).

29. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2016. Вип. 9. С. 80–83.

30. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

31. Клініка «Франкомед». *Frankomed* : веб-сайт. URL: <https://frankomed.if.ua/> (дата звернення: 23.07.2021).

32. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

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

34. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 45. С. 103-108.

35. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

36. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. № 8. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

37. Лазарев С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Львів, 2017. С. 48–53.

38. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення: 13.05.2021).

39. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

40. Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрюбка С. К. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 3(08). С. 172–178. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf (дата звернення: 16.09.2021).

41. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

42. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Диалектика, 2019. 672 с.

43. Мотивация сотрудников интернет-магазина: виды, способы, эффективные примеры. *Insales*: веб-сайт. URL: <https://www.insales.com/ua/blogs/blog/motivatsiya-sotrudnikov?lang=ua> (дата звернення: 10.08.2021).

44. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.

45. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

46. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

47. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

48. Пушкар З. М., Пушкар. Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

49. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. С. 93–96.

50. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

51. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2013. с.177-187.

52. Словник психологічних термінів. *Національний фармацевтичний університет*: веб-сайт. URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 18.04.2021).

53. Сутність мотивації, її роль в управлінні персоналом. *Управління і менеджмент*: веб-сайт. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-240-1.html> (дата звернення: 18.04.2021).

54. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К. :* ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.

55. Теорія поколінь. *Вікіпедія* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_поколінь (дата звернення: 22.04.2021).

56. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФОРТ-ЗДОРОВ'Я". *Opendatabot*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/43138060> (дата звернення: 23.07.2021).

57. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМФОРТ-ЗДОРОВ'Я. *Youcontrol*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43138060/ (дата звернення: 23.07.2021).

58. Хитра О. В. Мотиви трудової поведінки працівників як точки біфуркації на шляху підвищення продуктивності праці. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(20) 2020. С. 202-210.

59. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

60. Чернишова Л. І., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

61. Югай М. Т., Панкевич В. И. Неэкономическая мотивация медицинских работников. *Вестник ВШОУЗ*. №3. 2018. URL: <https://www.vshouz.ru/journal/2018-god/neekonomicheskaya-motivatsiya-meditsinskikh-rabotnikov/> (дата звернення: 25.09.2021).

62. 5 эффективных способов мотивации сотрудников. *Beleader*: веб-сайт. URL: <http://beleader.com.ua/stati/motivacija-voodushevlenie/5-yeffektivnyh-sposobov-motivacii-sotrudnikov-voznagrazhdaite-i-pooshrjaite.html> (дата звернення: 25.09.2021).

63. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.

64. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.