

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

ТИХИЙ Роман Володимирович

**Вдосконалення системи мотивації медичного персоналу на
інноваційній основі / Improvement of the medical personnel motivation
system on an innovative basis**

спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗмі-21
Р.В. Тихий

Науковий керівник
к.е.н., Л. С. Стефанишин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність та основні поняття мотивації	7
1.2. Сучасні теорії мотивації персоналу в умовах постіндустріального суспільства	12
1.3. Особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПП «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВА РОДИНА».....	25
2.1. Діагностика діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».....	25
2.2. Аналіз стану управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»	33
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ.....	50
3.1. Заходи удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі.....	50
3.2. Сучасні підходи до управління мотивацією медичного персоналу на інноваційній основі	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні організації прагнуть збільшити власну конкурентоспроможність через обрання ефективних технологій, обладнання та висококваліфікованих працівників. Розвиток працівника, оцінюваний за його професійними знаннями, навиками і мотивацією до роботи, відповідно прискорює і розвиток матеріальних ресурсів та підвищує продуктивність.

З даної причини проблема мотивації співробітників стає все більш актуальною із кожним роком. Ефективна система мотивації сприяє покращенню робочих процесів та збільшенню продуктивності організації. Ключовим завданням менеджера на різних етапах управління є досягнення цілей організації, що призводить до її зростання та у підсумку – успіху.

Актуальність кваліфікаційної роботи визначається тим, що у сучасних умовах мистецтво управління людьми є визначальним чинником для забезпечення конкурентоспроможності організацій та стабільності їх підприємницького успіху. Останнє століття відзначається зростанням інтересу до науки про мотивацію персоналу, яка стає важливою складовою концепції управління. Розуміння мотиваційних чинників співробітників й вміння формувати їх відповідно до цілей компанії є ключовою проблемою сучасного бізнесу.

Огляд літератури з теми дослідження. Питанням управління персоналом і його мотивації присвячено дослідження таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Т. Аткинсон, М. Бакінгем, К. Бикова, Т. Браян, Е. Бредлі, О. Герасименко, А. Грищенко, І. Грінько, М. Денисенко, Т. Жолобка, Н. Загороднюк, М. Зось-Кіор, І. Когут, А. Козинець, А. Колот, М. Котш, О. Крушельницька, І. Кочума, Д. Лагутін, Дж. Маніон, А. Нігам, Н. Ніколсон, С. Прохоровська, Є. Пушкарева, Д. Райчук, М. Руденко, О. Столяренко, Р. Струс, Т. Требл, Д. Уіглі, Е. Ферлі, С. Цимбалюк, Є. Ходаківський, В. Хомяков, М. Чиксентмігаї, Н. Юрчук, С. Шортел та інші. Однак, водночас, в зв'язку зі

об'єктивними чинниками зростає необхідність постановки та вирішення таких важливих проблем як розробка механізму вдосконалення системи управління персоналом на основі системи мотивації на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретичних засад формування системи мотивації на підприємстві та розробка заходів удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі.

Для досягнення цієї мети визначено і вирішено такі **завдання**:

1. Проаналізувати сутність та основні поняття мотивації.
2. Проаналізувати сучасні теорії мотивації персоналу в умовах постіндустріального суспільства.
3. Визначити особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу.
4. Провести діагностику діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».
5. Проаналізувати стан управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».
6. Провести аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».
7. Розробити заходи удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі.
8. Визначити сучасні підходи до управління мотивацією медичного персоналу на інноваційній основі.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Предметом дослідження є система мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- виділено основні відмінності мотивації та стимулювання;

- систематизовано особливості управління персоналом в ЗОЗ та мотивацією медичного персоналу;

- систематизовано сучасні зарубіжні теорії мотивації і можливості їх практичного застосування.

Методологія дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження є базові принципи, наукові положення і сучасні розробки теорій економіки праці, загальної теорії управління, соціології праці та управління, управління персоналом, менеджменту і маркетингу, а також економіки та організації охорони здоров'я.

Глибина аналізу та достовірність висновків забезпечені застосуванням системного підходу до аналізу розглянутих проблем, методів логічного аналізу, методів групувань і класифікацій, аналізу і синтезу, а також прийомів і методів статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, методу наукового спостереження, формалізація, систематизації, абстрагування; графічні методи обробки даних.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали основні положення фундаментальних праць дослідників, присвячені різноманітним аспектам управління персоналом та системи мотивації, матеріали науково-практичних конференцій, нормативно-правові акти, офіційні матеріали державних органів України, матеріали фінансової та господарської звітності підприємства, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали оприлюднені у друкованій формі та в мережі Інтернет.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» та вдосконалення механізму забезпечення управління персоналом на основі системи мотивації на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня

2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» » (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 10 таблиць, 8 рисунків та список використаних джерел із 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та основні поняття мотивації

Сучасний менеджмент розглядає людину як один з ключових ресурсів успіху підприємства. Ефективне управління ним багато в чому зумовлене максимально точним визначенням мотивів співробітників до трудової діяльності. Неоднорідність персоналу (наприклад, за віком чи іншими показниками) зумовлює і різноманіттям потреб. Грунтуючись на різній основі (потребах), мотиви до діяльності у співробітників будуть відрізнятися, а часом навіть суперечити один одному. Те, що може спонукати до активної роботи певну частину персоналу організації, може не бути привабливим для іншої.

Досягнення цілей підприємства чи організації проявляється через конкретних людей, які здатні вирішувати певні завдання у залежності від своєї функції в структурі. Даний факт дає змогу відшукувати закономірності між діяльністю конкретного працівника і досягненням цілей підприємства. У випадку існування таких закономірностей, постає питання як спонукати співробітника виконувати свою роботу ефективніше. Відповідь на дану питання слід шукати в мотивації та стимулюванні персоналу. Тому, насамперед, слід розглянути сутність понять «мотив», «стимул» та мотивація.

Поняття «мотив» за даними Вільної енциклопедії утворене від низки термінів, зокрема, французького слова «motif», латинського слова «motus», що у перекладі українською означають «рухатися» [20]. Таким чином, мотив розглядається як «внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії» [20].

Група вітчизняних авторів відзначає, що мотиви «тісно пов'язані з потребами і навпаки» [27]. Можна зустріти таке визначення, що мотив – спонукання до дії, яка призведе до задоволенням потреб суб'єкта.

В усіх наведених визначеннях та й в інших проглядається загальний зв'язок – це зв'язок мотиву із певною потребою. Насправді, для того, щоб з'явився мотив, необхідна поява потреби. Потреба асоціюється здебільшого з нестачею чогось, наприклад, потреба у воді. Самі по собі потреби відіграють різну роль у житті людини та формують власну ієрархію. Найчастіше їх ділять на дві частини: біологічні та інформаційні. Біологічні забезпечують нормальне функціонування організму, а інформаційними потребами будуть потреба у знаннях та соціальні потреби.

На рисунку 1.1 наведено ієрархічну модель потреб Абрагама Маслоу.



Рис. 1.1. Піраміда потреб за А. Маслоу [12]

По суті вказана піраміда потреб є відображенням однієї із найпоширеніших і найвідоміших теорій мотивації – теорії ієрархії потреб. А.

Маслоу розподілив потреби у міру зменшення їх значущості, пояснюючи саме таку послідовність тим, що людина не відчуває потреб вищого рівня поки не задовольнить потреби нижчих рівнів [22]. Абрагам Маслоу вважав, що задоволення найпримітивніших, фізіологічних потреб є основою основ людства. Форми, в яких проявляються потреби, можуть бути різними, тут немає єдиного стандарту для усіх. Кожна людина має власну мотивацію. Потреба в повазі та визнанні у людей проявляється неоднаково, наприклад, одному достатньо, щоб дружина визнавала його авторитет, а іншому важливо стати топ-менеджером і завоювати довіру ради директорів. Це все доводить той факт, що у всіх нас найчастіше різні мотиви, але найголовніше – наші потреби визначають наші мотиви.

Поняття «стимул» утворено від латинського слова «stimulus», значенням якого у Стародавньому Римі були «загострена ліска або палиця, якими підганяли рогату худобу» [31]. Особливістю даного поняття є його екзогенна заданість. Це означає, що стимул - це ззовні заданий поштовх, спонукання. Стимул «виступає причиною, що зацікавлює людину у здійсненні певної діяльності. Вирішальним для залучення людей до економічної діяльності є грошовий стимул» [31].

Слід розглянути відмінності стимулів від мотивів. Основна з них це те, стимул характеризує певні блага, а мотив – прагнення людини їх одержати. Стимулом може бути обіцянка, певні зобов'язання, можливості, що пропонуються людині у вигляді компенсації за її дії. Таким чином, як тільки людина потребуватиме чогось сама, тоді стимул і стане її мотивом. Якщо «стимули за своїм економічним змістом — об'єктивна категорія, то мотиви мають більш суб'єктивно-ідеальну основу. Мотиви пов'язані з духовними світоглядними основами особистості, зі ступенем розвиненості економічної світоглядності та культури людини» [31].

Стимулювання у процесі мотивації персоналу виконує низку функцій, які наведені на рисунку 1.2.

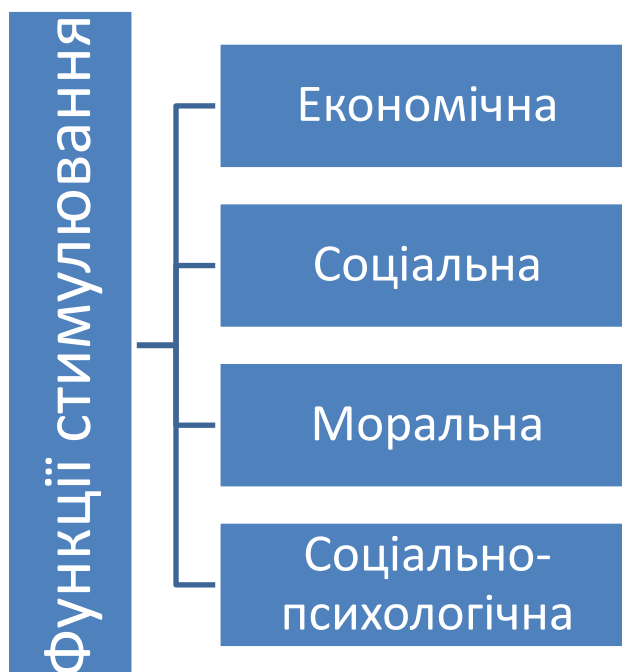


Рис. 1.2. Функції стимулювання персоналу

Значення економічної функції полягає в тому, що стимулювання персоналу сприяє зростанню ефективності як його працездатності, так і виробництва, і, у підсумку, підвищується якість продукції та ефективність праці.

Сутність соціальної функції полягає в тому, що соціально-економічне становище працівників безпосередньо залежить від соціальних та економічних благ, які отримує працівник, що займає певне місце. Стимулювання, яке реалізується набором соціальних, матеріальних і духовних благ, стає основою задоволення потреб конкретних працівників.

Моральна функція проявляється в тому, що стимули до праці формують моральний сприятливий клімат на підприємстві та активну позицію працівників.

Соціально-психологічна функція пов'язанг зі впливом, який має система стимулювання праці у розвитку внутрішнього стану працівника. Це може бути, наприклад, система цінностей, мотивація, життєва орієнтація тощо.

Усі перераховані вище функції сумарно забезпечують ефективну роботу як окремих працівників, так і підприємства загалом.

Таким чином, бачимо, що поняття «мотив» необхідно розглядати ширше, аніж поняття «стимул». Мотив містить в своїй структурі стимули як основну складову частину, але цим структура не обмежується. Для закріплення розуміння понять мотивації та стимулювання необхідно розглянути основні їх відмінності.

Таблиця 1.1

Основні відмінності мотивації та стимулювання

Мотивація	Стимулювання
внутрішнє спонукання людини	зовнішній вплив
мотивація має позитивний характер	стимулювання може характеризуватись як позитивно, так і негативно
завершується тільки після реалізації потреби	стимул, зазвичай, має часові рамки
індивідуальна для конкретного співробітника	властиве групі співробітників, об'єднаних за одним критерієм

Підсумовуючи вищесказане, стимули і мотиви дуже різні. Слід розуміти, що стимулювання використовується як один з засобів мотивації. Стимули спрямовані на те, щоб спонукати у людині мотивацію, а мотивація своєю чергою спрямована на задоволення потреб.

В системах управління персоналом в даний час мотивація є потужним спонукаючим чинником для досягнення основних цілей компанії та сприяє продуктивній праці персоналу на її благо.

Уперше термін «мотивація» використав А.Шопенгауер, який розглядав її «як причинність, що походить зсередини» [15, с. 167]. М. Армстронга під мотивацією розуміє цілеспрямовану поведінку, яка «пов'язана із факторами внутрішнього та зовнішнього стимулювання, які спонукають особу до певної діяльності» [8, с.24].

На думку С. Мочерного мотивацією є «цілеспрямоване та усвідомлене

спонукання працівника до праці через стабільний вплив на його інтереси, потреби та цілі» [6].

Р. Струс та О. Коваль визначають мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації» [33, с.374].

Мотивація персоналу є функцією керівництва «щодо формування у працівників стимулів до трудової діяльності шляхом здійснення комплексного впливу на співробітника відносно його ціннісних орієнтацій» [15, с. 168]. Ефективне управління людськими передбачає оцінку та мотивацію праці і потребує розробки та додержання визначених й конкретних інструментів мотиваційного процесу.

Більшість науковців виділяють дві основні групи методів мотивації - матеріальна та нематеріальна.

До мотиваційних інструментів матеріального характеру належать: «грошове заохочення за досягнення результатів та компенсація фінансових витрат, грошові інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу» [15, с. 168], а нематеріального характеру – «забезпечення працівникам можливості отримання професійного визнання через нагородження відзнаками, почесними грамотами та можливості управління через участь у виборах і зборах усіх рівнів» [15, с. 168].

Таким чином, процес ефективного управління мотивацією є досить складним. Він потребує наявності ґрунтовних знань керівників у сфері менеджменту персоналу, а також врахування специфіки функціонування підприємств різних галузей.

1.2. Сучасні теорії мотивації персоналу в умовах постіндустріального суспільства

Проблемам мотивації персоналу присвячено багато праць науковців і економістів, і психологів. Однак, класичні теорії мотивації не завжди легко

адаптувати до вимог сучасності, а це ускладнює використання на практиці різних методів та технологій мотивації. Аналіз мотивація працівників як їх спонукання до ефективної діяльності задля досягнення власних цілей та цілей підприємства потребує особливої уваги в інформаційну, цифрову епоху. Особливо гострою стає проблема розвитку персоналу враховуючи взаємозалежність змін зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, у основі якої лежать відмінності у потребах та інтересах підприємства та його персоналу.

У інформаційний період розвитку переважна більшість класичних теорій мотивації персоналу, які були сформовані ще в середині ХХ ст., працюють не настільки ефективно, як раніше. Під класичними теоріями мотивації будемо розуміти такі відомі групи теорій як змістовні (вже згадана ієрархія потреб А. Маслоу [12]; теорія ERG К. Альдерфера [36], теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда [40], двофакторна теорія Ф. Герцберга [40]) та процесуальні (теорія справедливості Дж.С. Адамса [40], теорія очікування В. Врума [34], теорія посилення мотивації Б. Скіннера [40], теорія постановки цілей Е. Локка [35], комплексна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера [40]).

Класичні теорії у своїй більшості не містять відповідей на актуальні питання мотивації персоналу не тільки підприємств інноваційної та інформаційної спрямованості, але також і щодо мотивації персоналу в умовах виниклої інтерсуб'єктності, мотивації персоналу в умовах нової реальності й кризових явищ тощо.

Серед новітніх теорій мотивації, які мають практичне значення для підприємств на сучасному етапі сучасних організаціях, слід назвати теорії мотивації Дж. Аткинсона [25], Дж. Роттера [32], Ф. Хайдера [25], Р. Престаса [2], Дж. Хекмена та Г. Олдхема [2], Р. Стюарта [2], В. Арнольда [2], В. Зігерта та Л. Ланга [2], Б. Трейсі [3], М. Чіксентмігаї [42] (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні зарубіжні теорії мотивації і можливості їх практичного застосування

Назва теорії	Основний зміст теорії	Можливості практичного застосування для нематеріальної мотивації
Теорія трудової мотивації Дж. Аткинсона	Згідно з теорією, поведінка працівників є результатом індивідуальних якостей особистостей, схильності до досягнення успіху і реального сприйняття ними ситуації, в якій вони перебувають	Персонал, орієнтований на успіх, доцільно спрямовувати на досягнення конкретних результатів і пошук нетипових рішень, на вирішення інноваційних завдань, на генерування креативних ідей. Працівників, які не схильні до успіху і які бояться ризику – до точного виконання розпоряджень, інструкцій, термінів тощо
Теорія соціального навчання Дж. Роттера	Суть теорії полягає в тому, що усвідомлений контроль надпрацівниками впливає на задоволеність працею і прогули	Всі досягнення працівників потрібно контролювати (методика когнітивної орієнтації)
Теорія атрибуції Ф. Хайдера	Відповідно до даної теорії, внутрішні сили співробітників (особисті якості, здібності, зусилля, втомлюваність) і зовнішні сили (чинники зовнішнього середовища), доповнюючи один одного, визначають поведінку співробітників організації	Важливо правильно діагностувати внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на мотивацію співробітників і цілеспрямовано керувати ними
Теорія мотивацію Т. Стюарта	Основні ідея теорії полягає в тому, що, співробітник буде мотивований до діяльності, якщо отримає у власне розпорядження чотири символи звільнення: знання, владу, інформацію і винагороду	Необхідно розробляти комплексні мотиваційні програми для співробітників (оплата в залежності від результатів праці, участь в доходах, участь у власності, одноразові бонуси, прив'язка оплати праці до знань, гнучкий робочий графік) і наділення їх владою через легування повноважень
Теорія мотивації Р. Престаса	Відповідно до теорії пропонується потрібна класифікація моделей організаційного пристосування: ті, які просуваються наверх (які розуміють і приймають усі цінності організації), індіферентні (ті, які відкидають такі цінності та знаходять особисте задоволення поза роботою) і амбівалентні (ті, які хочуть користуватись благами організації, однак, не відповідають її вимогам)	Менеджер, які зараховує співробітників до певної моделі, визначає для себе їх цінність і розуміє, як їх мотивувати
Теорія мотивації В. Арнольда	Суть теорії полягає у тому, що результативність мотивації визначається напрямком і якістю зусиль з досягнення результатів, а не їх простим додаванням	Необхідно якісно реалізовувати програму мотивації для кожного співробітника. Продуктивність мотивації посилюється енергією цілеспрямованої поведінки, просуванням працівників до ефективних для організації вчинків

Назва теорії	Основний зміст теорії	Можливості практичного застосування для нематеріальної мотивації
Теорія мотивації В. Зігерта і Л. Ланга	Суть теорії в тому, що критерієм оптимальності мотивації персоналу є досягнення взаємної задоволеності організації (керівництва) і співробітників	Критерієм ефективності мотивації співробітників в організації повинна бути взаємна задоволеність керівництва і працівників один одним
Теорія мотивації Б. Трейсі	Розглядається 4 мотиваційних чинники, які визначають мотивацію в позитивну чи негативну сторону: стиль керівництва, систему винагороди, атмосферу в компанії, структуру роботи	Практичне значення даної теорії в тому, що використовуючи в компанії оптимальний стиль керівництва, справедливу і об'єктивну систему винагороди, сприятливу атмосферу в компанії і продуману структуру роботи можна суттєво підвищити мотивацію праці
Теорія ре дизайну праці Дж. Хекмена і Г. Олдхема	Відповідно до теорії, в якості мотиваційного заходу, ефективним буде ре дизайн праці співробітників	Створюючи сприятливі вмови для співробітників організації, зокрема, займаючись дизайном їх праці, можна збагатити їх працю і сприяти підвищенню її продуктивності
Теорія потоку М. Чікцентмігаї	Ефективно мотивувати співробітників – це керувати станом потоку (станом, який відчуває людина, яка займається улюбленою справою)	Підтримуючи стан потоку у співробітників через чітко поставлені завдання; через миттєвий зворотній зв'язок; співвідношення завдання/навички можна досягти підвищення продуктивності їх праці

Складено за [2, 3, 25, 32, 42]

Усі розглянуті мотиваційні теорії є корисними для розуміння сутності й управлінських аспектів мотиваційного процесу й стимулювання праці працівників конкретного підприємства із концептуальної точки зору, водночас, слід відзначити, що більшість сучасних управлінців використовують на практиці поєднання потреб, зовнішніх та внутрішніх чинників в даному процесі, для орієнтування працівників на досягнення цілей підприємства, допомоги їм в задоволенні при цьому власних потреб та досягнення високої ефективності й збалансованості роботи підприємства.

Керівники підприємства беруть, зазвичай, до уваги більшість аспектів, на яких фокусуються вищезгадані теорії. Тобто очікування, постановка цілей, продуктивність, зворотний зв'язок, справедливість, задоволення потреб,

відданість й інші згадані характеристики повинні комплексно розглядатися в процесі мотивації й стимулювання праці співробітників сучасних підприємств. На основі розглянутих теорій розроблено багато моделей мотивації й стимулювання праці співробітників підприємств, які їх менеджери мають змогу використовувати в даному процесі. Найбільш відомими серед них є:

1. Відповідно до моделі очікування кращого Дж. Маніона [51], менеджер який приймає установку щодо того, що працівники виправдовують очікування від них фактично дану модель зводить до самомотивації та самостимулювання працівників компанії при усуненні менеджера від цього процесу. При цьому вважається, що завданням керівництва підприємства є постановка перед співробітниками чітких та досяжних цілей, тобто формулювання власних очікувань, та співробітники їх досягатимуть самі, для виправдання очікувань.

2. Відповідно до іншої моделі Дж. Маніона – винагороди бажаної поведінки [51] – менеджер повинен переконатися у тому, що на підприємстві винагороджують тільки справді бажану поведінку співробітників, і використовувати багато різноманітних видів винагород для досягнення бажаних результатів.

3. Відповідно до моделі творчої винагороди Т. Атчісона [45] пропонується використання наявних в підприємства вільних фінансових ресурсів, які виділено для цілей мотивації та стимулювання, для різноманітних творчих винагород співробітників, зокрема, подарункових сертифікатів у популярні торгові центри та магазини на знак визнання заслуг співробітників перед підприємством; вважається, що це дасть змогу поєднувати матеріальну і нематеріальну мотивацію й стимулювання і досягати найвищих результатів управління.

4. Відповідно до іншої моделі Т. Атчісона – моделі конкретизованої винагороди [45] – винагорода видатних результатів співробітників повинна здійснюватися наступним чином – для підвищення продуктивності, мотивування та стимулювання їх до подальших досягнень. Винагорода повинна підбиратися належним чином відповідно до досягнень.

5. Відповідно до іншої моделі Т. Атчісона – моделі індивідуальної винагороди [45] – винагороду за видатні результати слід підбирати індивідуально для кожного окремого співробітника, на противагу тому, щоб вона була універсальною (одинаковою для усіх); передбачається, що це дасть змогу підкреслити важливість й індивідуальність співробітника, виділивши його на тлі інших співробітників.

6. Модель І. Хеллоуелла (модель зосередження на поживленні) використовується, за умов коли співробітники перевантажені, що неминуче призводить до зниження продуктивності їх діяльності, а тому мотивація й стимулювання їх праці повинні передбачати надання можливості співробітникам ведення правильного способу життя, переосмислення власної діяльності й відпочинку (вихідних днів та відпусток).

7. Відповідно до моделі вирішення проблем працівників Н. Ніколсона [53] передбачається встановлення тісних й довірчих взаємин між менеджером та співробітником. Для правильного підбирання високоефективного індивідуального підходу до мотивації й стимулювання праці кожного співробітника менеджер підприємства повинен вникнути в його проблеми й запропонувати способи вирішення їх через заслуги перед підприємством (наприклад, вирішення фінансових проблем можливе через зростання продуктивності та отримання премій).

8. Відповідно до моделі сильних та слабких сторін працівників М. Бакінгема [47] незважаючи на те, що співробітники компетентні для виконання власних професійних обов'язків, в кожного із них є як сильні, так і слабкі сторони; сутність мотивації та стимулювання праці співробітників підприємства полягає в виявленні даних сторін й визначенні способів заміщення слабких сторін іншими співробітниками й активізації максимально ефективного використання сильних сторін кожного зі співробітників.

Таким чином, варто відзначити, що класичні й сучасні теорії та моделі мотивації персоналу містять як великий евристичний матеріал, а також значні можливості практичного застосування в мотиваційному менеджменті сучасних

підприємств. Водночас, керівники більшості сучасних підприємств за інерцією будують універсальні управлінські мотиваційні системи та системи стимулювання праці персоналу. Слід визнати, що кожному сучасному підприємству, яке орієнтує персонал на розвиток організації, слід забезпечити формування індивідуальної та нетрадиційної системи мотивації персоналу зі врахуванням особливостей конкуренції між імітаторами на ринках. Формуючи системи такого класу, питання про бар'єр між потребами підприємства та потребами його співробітників буде вирішено. В найкращих світових компаніях широко й ефективно використовуються провідні ідеї класичних й сучасних теорій мотивації. При умілому їх використанні, буде отримано позитивний результат, який дасть змогу розраховувати на реалізацію і менеджерам вітчизняних компаній.

1.3. Особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу

Мотивація до праці та взаємозв'язок між мотивацією та індивідуальною продуктивністю є одним із ключових питань, які аналізуються в дослідженнях організаційної поведінки та управління людськими ресурсами (HR). HR є основною статтею витрат у системах охорони здоров'я в усьому світі. Крім того, основну частку коштів на охорону здоров'я, яка продовжує зростати, поглинає стаціонарна допомога. Наявні дані свідчать про те, що найкращим підходом до раціоналізації витрат на стаціонарне лікування є покращення використання наявних кадрових ресурсів [52].

Ефективність роботи медичного персоналу в закладі охорони здоров'я (ЗОЗ) безпосередньо залежить від грамотно організованої системи мотивації та стимулювання праці в конкретному ЗОЗ. Діяльність медичного персоналу ЗОЗ з надання медичної допомоги має суттєві особливості, які зумовлені характером праці: високий ступінь відповідальності, напруженості, індивідуалізації, що

закономірно знаходить своє відображення в особистісних якостях, зокрема й у особливостях мотивації медичного персоналу.

Діяльність ЗОЗ значною мірою залежить від способу управління ЗОЗ та загалом його функціонування. У багатьох випадках, як показує аналіз кількох наукових джерел, ефективність роботи ЗОЗ значною мірою визначається залученням медичного персоналу, особливо з точки зору підвищення організаційної ефективності ЗОЗ [46, 48, 54, 55].

Управління персоналом в сфері охорони здоров'я відрізняється від управління промисловими чи торгівельними компаніями, і тому його важко порівняти. Його особливими чинниками є наступні [49]:

- висока варіативність і багатоспрямованість роботи, що ускладнює регулювання та вимірювання продуктивності та якості;
- більшість дій слід виконувати негайно й точно, з мінімальними можливостями для помилок;
- індивідуальна трудова діяльність має високу самостійність і потребує ідеальної координації між різними групами фахівців;
- освіта медичного персоналу є вузькоспеціалізованою, і вони відчувають більшу лояльність до своєї професійної групи, ніж до своєї організації;
- лікарі роблять найбільший внесок у загальну систему охорони здоров'я, тому вони віддані автономії та неохоче підкоряються ефективному організаційному та виконавчому нагляду;
- у лікарнях є два типи професійної субординації: клінічна та адміністративна.

Різний менталітет, спосіб мислення переважної більшості керівників ЗОЗ і власне медичного персоналу, що зумовлене різноманітністю характеру їх діяльності, є одним із джерел конфліктів в управлінні медичним персоналом. Робота лікарів ґрунтується на науці та раціональності, тоді як менеджмент за своєю суттю менш детермінований і є більш відкритим для вільного трактування. Лікарі в ЗОЗ уповноважені вирішувати, як надавати медичні послуги, а також вибирати, які ресурси та використовувати. Керівництву ЗОЗ

може бути важко регулювати, вимірювати та контролювати роботу медичного персоналу, який може приймати самостійні рішення. Відмінності проявляються в наданні переваги показникам діяльності ЗОЗ. Керівники ЗОЗ віддають перевагу структурним індикаторам, які пов'язані із організацією та її результатами, таким як формальна кваліфікація та кількість персоналу, на які вони можуть впливати, у той час коли медичний персонал, насамперед, лікарі обирають індикатори, як базуються на медичних процесах, пов'язані із їх результатами, які вони можуть контролювати, наприклад правильність діагнозу.

На думку багатьох науковців – як теоретиків, так і практиків – погане управління ЗОЗ і його персоналом є головною перешкодою для покращення ефективності сфери охорони здоров'я. За відсутності чітко визначеної стратегії управління персоналом в багатьох країнах і, в Україні, зокрема, стикаються з нестабільністю зайнятості в сфері охорони здоров'я, яка загрожує її стабільному функціонуванню. Глобальною проблемою став гострий дефіцит медичних професіоналів, особливо якісного медичного та середнього персоналу.

Ефективна трудова мотивація медичного персоналу може бути особливо важливою для покращення загальної ефективності сфери охорони здоров'я, і в цій ситуації вагомою є роль і навички менеджменту конкретного ЗОЗ. За умови, що керівники ЗОЗ намагатимуться задовольняти основні потреби медичного персоналу, які пов'язані, зокрема, з його робочим місцем, медичні працівники більше дбатимуть про репутацію свого ЗОЗ та із більшою ймовірністю краще задовольнятимуть потреби пацієнтів.

Проаналізуємо особливості мотивації праці різного медичного персоналу, насамперед, лікарів.

Значущість трудової мотивації є більш очевидною серед медичного персоналу, ніж серед працівників інших сфер економіки. Загальним аспектом для всіх лікарів є те, що вони працюють з пацієнтами, які потребують особливого догляду та уваги. Це передбачає відданість, а також здатність

справлятися з психічним навантаженням, яке зумовлене співпереживанням з пацієнтами. На думку фахівців ВООЗ головним показником забезпечення якості медичних послуг слід вважати мотивацію медичних працівників [58]. Лікарі, які більше мотивовані до своєї роботи, отримують кращі результати лікування, а також вищу особисту задоволеність і задоволення пацієнтів, ніж менш мотивовані.

Досягнення (значення роботи, повага та міжособистісні стосунки) є головним чинником мотивації для лікарів, за яким вже слідують винагорода, співпраця та трудові якості. Провідні потреби медичних працівників можуть становити основу мотивації, але, незважаючи на прагнення до визнання, поваги, самоактуалізації, незадоволеність заробітною платою та умовами праці сприяє розвитку негативного ставлення до своєї роботи та суттєво знижує мотивацію праці.

Варто підкреслити, що особи, які вирішили стати лікарями, дуже зосереджені на своєму професійному успіху та більше зацікавлені в мотивації. Зокрема, їм важливо знати, наскільки добре вони працюють.

Для одержання конкурентних переваг, ЗОЗ повинні проводити більше програм навчання та розвитку медичного персоналу. Зворотний зв'язок щодо ефективності особливо важливий для лікарів. Знання та навички, підкріплені клінічним досвідом, є основними рушійними силами цієї професії. Зворотній зв'язок щодо продуктивності є відправною точкою планування професійного розвитку. Це також допомагає раціонально використовувати потенціал медичного персоналу та загалом сприяє кращій діяльності ЗОЗ.

Важливо створити формальні процеси оцінювання, які сприятимуть особистому розвитку та визначатимуть індивідуальні досягнення працівників. Так, у Великій Британії Національна служба охорони здоров'я (NHS) використовує Individual Performance Review (індивідуальний аналіз ефективності – IPR) для оцінки роботи медичного персоналу. Даний метод допомагає задовольнити професійні вимоги щодо постановки цілей або аналізу розвитку персоналу, навіть серед успішних працівників. Девід Віглі стверджує,

що система IPR повинна охоплювати як індивідуальну мотивацію, так і зовнішню мотивацію, а потім поєднувати її з програмами організаційного розвитку для створення відповідної організаційної культури [57]. IPR є інструментом, який дозволяє досягти високої продуктивності, покращити результативність і загальну відданість організації, а також покращити поведінку та професійну автономію лікарів та їхню участь у змінах, що відбуваються.

Системи управління персоналом, які передбачають існування і важливість зворотного зв'язку – процес надання інформації про продуктивність на роботі та включає перевірку продуктивності та цілепокладання – позитивно впливають на поведінку медичного персоналу та показники медичної допомоги.

NHS також переглядає клінічні результати на індивідуальному рівні за допомогою «жорстких систем» шляхом вимірювання та публічного оприлюднення даних про отримані результати лікування, а лікарі отримують премії за позитивну роботу [56].

Дослідники підкреслюють важливість оцінки продуктивності роботи медичного персоналу – якщо щось не піддається вимірюванню, то його, відповідно, не можна покращити. ЗОЗ потребують кращих показників ефективності та більш широкого впровадження відповідних досліджень та розробки планів корекційних дій.

Також важливим є зв'язок між мотивацією медичного персоналу та організаційною ефективністю ЗОЗ. Прихильність і підтримка медичного персоналу є критично важливими визначальними чинниками ефективності діяльності ЗОЗ, при впровадженні змін для покращення організаційної ефективності, цінності або якості роботи ЗОЗ.

Для підвищення мотивації медичного персоналу і, отже, забезпечення належної роботи як на індивідуальному рівні, так і на рівні ЗОЗ, управління охорони здоров'я на різних рівнях публічного управління повинні

впроваджувати організаційні та управлінські процеси, для узгодження потреб медичного персоналу із цілями організації.

Тому необхідним є аналіз мотивації серед лікарів та іншого медичного персоналу, який працює у конкретному ЗОЗ, його очікувань у професійній сфері, задоволеності роботою загалом тощо.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність та основні поняття мотивації. Відзначено, що сучасний менеджмент розглядає людину як один з ключових ресурсів успіху підприємства. Ефективне управління ним багато в чому зумовлене максимально точним визначенням мотивів співробітників до трудової діяльності.

Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми і визначено основні відмінності мотивації та стимулювання. Виділено функції стимулювання персоналу. Відзначено, що більшість науковців виділяють дві основні групи методів мотивації - матеріальна та нематеріальна. Дано їх коротку характеристику.

2. Проаналізовано сучасні теорії мотивації персоналу в умовах постіндустріального суспільства. Проблема мотивації персоналу присвячено багато праць науковців і економістів, і психологів. Однак, класичні теорії мотивації не завжди легко адаптувати до вимог сучасності, а це ускладнює використання на практиці різних методів та технологій мотивації. Наведено короткий огляд класичних теорій мотивації і відзначено, що у своїй більшості вони не містять відповідей на актуальні питання мотивації персоналу.

Систематизовано сучасні зарубіжні теорії мотивації і визначено можливості їх практичного застосування. Відзначено, що на основі розглянутих теорій розроблено багато моделей мотивації й стимулювання праці співробітників підприємств, які їх менеджери мають змогу використовувати в

даному процесі. Зокрема, це моделі М. Маніона, Т. Атчісона, І. Хеллоуелла, Н. Ніколсона та М. Бакінгема.

3. Визначено особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу. Відзначено, що мотивація до праці та взаємозв'язок між мотивацією та індивідуальною продуктивністю є одним із ключових питань, які аналізуються в дослідженнях організаційної поведінки та управління людськими ресурсами. Показано, що ефективність роботи медичного персоналу безпосередньо залежить від грамотно організованої системи мотивації та стимулювання праці в ЗОЗ.

Відзначено, що управління персоналом в ЗОЗ відрізняється від управління персоналом в промислових чи торгівельних компаніях, і виділено його особливі чинники. Проаналізовано особливості мотивації праці різного медичного персоналу, зокрема, лікарів.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПП «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВА РОДИНА»

2.1. Діагностика діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Заклад охорони здоров'я ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» розпочав свою роботу із 1998 року – за дати заснування першої аптеки «Здорова Родина» [24], хоча юридичною датою заснування є 21 березня 2006 року [23]. Впродовж понад 25 років компанія робить усе для того, щоб покупцям «було максимально зручно купити ліки або скористатись послугою онлайн резервування ліків» [24]. Фахівці компанії дбають про те, щоб у аптеках «Здорова Родина» було представлено «виключно якісні препарати та ліки, що пройшли сертифікацію у МОЗ» [24]. Тому її клієнти можуть бути впевненими у власній безпеці.

Повна назва підприємства - Приватне підприємство «Фармацевтична компанія «Здорова родина», скорочена – ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».

Юридична адреса підприємства – «Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Галицька, будинок 130, квартира 8» [23].

Директором ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є Михайлюк Микола Ярославович.

Статутний капітал ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» складає 22 млн. грн.

Основним видом діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» за КВЕД [13] є:

«47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах» [39].

Іншими видами діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» за КВЕД [13] є:

«47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах» [39];

«47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах» [39];

«52.24 Транспортне оброблення вантажів» [39];

«52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» [39];

«68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» [39];

«73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» [39].

ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» діє відповідно до ліцензії АЕ №295239 (25 листопада 2014 року) [24].

Зараз мережа аптек «Здорова Родина» [24] є однією з провідних у галузі фармацевтичного роздрібного бізнесу в Україні, що дозволяє ПП «Фармацевтичній компанії «Здорова Родина» [24] пропонувати доступні ціни на ліки. Якщо клієнт не бажає переплачувати і шукає аптеку з оптовими або соціальними цінами, то ПП «Фармацевтична компанія «Здорова Родина» [24] - це найкращий вибір. Компанія готова зарезервувати та доставити необхідні медикаменти до будь-якої аптеки на вибір клієнта, для його зручності, оскільки багато аптек мережі працюють цілодобово.

У мережі аптек завжди доступні акційні ціни на препарати, продаж яких не обмежений українським законодавством. ПП «Фармацевтична компанія «Здорова Родина» [24] регулярно пропонує вигідні ціни на найбільш актуальні ліки та медичні засоби у рамках акцій «Хіт-ціна» [24] та «Вигода+» [24]. В асортименті аптеки є різноманітні препарати для лікування вірусних

захворювань, грипу, алергії, травм, а також гомеопатичні засоби - все це завжди доступно в аптеках «Здорова Родина».

Мережа аптек ПП "Фармацевтична компанія «Здорова Родина» [24] також запроваджує численні соціальні програми, такі як «Оранж кард», «Разом», «Захисти своє майбутнє», «Терапія ПЛЮС», «Захистіть судини - збережіть серце», «Свобода руху MoviHealth», «Цінність для здоров'я», «Ключ до життя», «Жіноче здоров'я від Байер», «Здоров'я від Байер», «Доступні ліки» тощо. В аптеках мережі працюють висококваліфіковані провізори й фармацевти, що завжди готові надати професійну консультацію з вибору медпрепаратів. Крім того, завжди допоможе підняти настрій клієнтові «Здоровко» [24] – віртуальний консультант.

Мережа аптек ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» «представлена у понад 70 населених пунктах низки областей України: Івано-Франківській, Тернопільській, Львівській, Рівненській, Чернівецькій, Хмельницькій, Волинській, Житомирській, Закарпатській, Вінницькій, Чернігівській, Київській та Черкаській» [24]. Загалом, мережа аптек вирізняється серед інших завдяки зручному розташуванню, сертифікованій продукції, доступним цінам і високому рівню обслуговування, що є їх головною перевагою. Аптеки ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» зручно розташовані в Україні у понад ніж 70 населених пунктах у 13 областях.

Із «1 квітня 2019 року ліки за урядовою програмою реімбурсації Доступні ліки можна отримати тільки за електронним рецептом, виписаним сімейними лікарями, терапевтами та педіатрами через електронну систему охорони здоров'я» [24]. Електронний рецепт споживач може одержати «виключно в лікаря (сімейного, терапевта або педіатра) з яким підписана декларація. Без декларації скористатися програмою Доступні ліки буде неможливо» [24].

ПП «Фармацевтична компанія «Здорова Родина» [24] гарантує, що контроль якості лікарських засобів у аптеках мережі проводиться відповідно до всіх стандартів, відповідно до внутрішнього законодавства. У мережі аптек у наявності виключно 100% сертифіковані препарати, тому можна бути

впевненим, що в аптеці «Здорова Родина» споживач придбає якісні та оригінальні товари. Для зручності споживачів, усі сертифікати якості на фармацевтичну продукцію, які можна переглянути безпосередньо в аптеці. Впродовж більше ніж двадцяти років функціонування мережа аптек «Здорова Родина» [24] допомагає людям у лікуванні захворювань і профілактиці хвороб.

У аптеках мережі «Здорова Родина» [24] діє політика вигідних цін, а також постійно проводяться різноманітні знижки та акції. Компанія також надає можливість зарезервувати та доставити необхідні медикаменти до будь-якої аптеки мережі на вибір споживача, якщо в найближчій їх немає.

У аптеках мережі «Здорова Родина» [24] працюють висококваліфіковані фармацевти, які готові надати споживачу професійну консультацію та допомогу у виборі медичних засобів. Багато аптек мережі «Здорова Родина» [24] обладнані спеціальними місцями для вимірювання кров'яного тиску, де споживач може провести дану процедуру абсолютно безкоштовно. Також, для зручності людей із обмеженими можливостями і тих, хто має проблеми із опорно-руховим апаратом, у аптеках мережі «Здорова Родина» [24] встановлено кнопки для виклику фармацевта.

Із метою забезпечення зручності споживача, аптеки мережі «Здорова Родина» [24] приймають участь у численних соціальних програмах. Це дозволяє зменшити вартість необхідних ліків або надає можливість отримати їх безкоштовно за рахунок державних коштів. До таких програм, у яких бере участь мережа «Здорова Родина» [24], входять «Оранж карт», «Разом», «Захисти своє майбутнє», «Терапія ПЛЮС», «Захистіть судини - збережіть серце», «Свобода руху MovHealth», «Цінність для здоров'я», «Ключ до життя», «Жіноче здоров'я від Байер», «Здоров'я від Байер», «Доступні ліки» тощо [24].

Цінностями ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» [24] є щастя та здоров'я родини.

Слоганом ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є «щастя – це коли рідні та близькі нам люди здорові» [24].

У мережі ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» можна виокоремити понад 170 аптек, які здійснюють роздрібну реалізацію ліків, косметики, засобів гігієни, медичної техніки тощо.

Аптечна мережа ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є комерційною організацією, які створена для здійснення фінансово-господарської діяльності. Компанія має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, штампи, бланки, печатку зі своїм найменуванням, товарний знак тощо. Компанія діє відповідно до господарського розрахунку й самофінансування, відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним їй майном.

Компанія створювалася із метою задоволення суспільних потреб населення в медикаментах й товарах медичного призначення. Цілями й критеріями управління мережею аптек «Здорова родина» є одержання прибутку та розвиток мережі аптек з мінімальною плінністю кадрів, при максимумі професійних кадрів, при мінімумі витрат на навчання та максимумі прибутку від діяльності.

Місія ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» полягає можливості для кожної особи зберігати та зміцнювати власне здоров'я, підвищувати якість власного життя, використовуючи перевірені, ефективні й сучасні препарати.

Основою успіху роботи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є прагнення якнайкраще та якнайповніше задовольняти потреби клієнтів. Орієнтація на клієнтів є однією зі стратегій розвитку мережі аптек та великим благом для вітчизняного споживача продукції аптечного асортименту. В фармацевтичному бізнесі індивідуалізація підходу підвищує рівень довіри, а в умовах ринкової економіки немає цінніших характеристик, аніж довіра клієнтів, яку можливо забезпечити тільки через здійснюючи регулювання фармацевтичної діяльності компанії.

Внутрішня місія, яка реалізується на підприємстві ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» щодо управління персоналом полягає в створенні

сприятливого психологічного клімату у аптечному колективі, дотриманні Кодексу законів про працю України [1] та забезпеченні існуючих соціальних гарантій.

Оптимальна структура ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» дає змогу компанії якісно виконувати поставлені завдання й ефективно функціонувати.

У компанії кожен зі співробітників відповідає за власну ділянку роботи та виконує власні обов'язки, а взаємодія усього колективу дає змогу робити діяльність компанії успішною.

Тому, важливо грамотно поєднувати усі складові діяльності компанії, аналізувати роботу кожної з аптек мережі й розподіляти їх функції так, щоб їх реалізація сприяла ефективній роботі мережі аптек.

Компанія аптек здійснює наступні види діяльності в фармацевтичному напрямку:

1. Закупівлі, контроль якості, зберігання, реалізація лікарських засобів, медичної косметики, виробів медичного призначення, гомеопатичних засобів, предметів догляду за хворими, лікарської рослинної сировини в заводській упаковці, виробів медичної техніки та витратних матеріалів до неї, діагностичних засобів, лікувально-профілактичного білизни, бандажів, панчішних виробів, предметів догляду за дітьми, аптечок першої допомоги, предметів особистої гігієни, готових окулярів та засобів для догляду за окулярами, мінеральних вод, дитячого харчування, спортивного харчування, харчових добавок.

2. Реалізація мешканцям лікарських препаратів за рецептами лікарів та без рецептів установам охорони здоров'я за заявками та вимогами.

3. Надання мешканцям необхідної інформації щодо зберігання й використання лікарських засобів у домашніх умовах, надання консультативної допомоги.

4 Надання медичним працівникам ЗОЗ необхідної інформації щодо наявних в мережі аптек лікарських препаратів, а також про існуючі нові лікарські засоби.

5. Надання консультацій із метою забезпечення відповідального самолікування.

6. Надання першої медичної допомоги.

7. Забезпечення робота сайту «Здорова родина». Інтернет-аптека «Здорова родина» входить до групи компаній, яка належить до однієї із найбільших на ринку аптечних мереж [24].

Асортимент мережі аптек представлений понад 5000 найменувань високоякісної продукції, яка повністю сертифікована та відповідає найвищим стандартам. Прямі контакти із виробниками та великими дистриб'юторами ліків забезпечують їхню справжність, а також низькі ціни.

За весь час роботи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільне в фінансовому плані підприємство.

Його цілями є:

1. Покращення якості обслуговування.
2. Забезпечення загальноосвітнього та професійного зростання працівників.
3. Збільшення показника рентабельності.
4. Збільшення частки ринку.
5. Підвищення обсягів продажу та послуг.
6. Підвищення якості роботи.
7. Забезпечення безпеки праці та розвиток колективу підприємства.

П'ять принципів роботи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».

1. Розбірливість. Компанія працює тільки із перевіреними постачальниками. Фахівці компанії постійно збирають інформацію про

стабільність роботи партнерів із різноманітних джерел – як відкритих, так і закритих.

2 Стабільність. ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» не планує працювати в мінус. Це дозволяє компанії стабільно розвиватися й зростати.

3. Відповідальність. Діяльність ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» спрямовано на покращення умов життя людей, турботу про них, надання їм допомоги з допомогою якісних поставок медичних препаратів, задоволення потреб мешканців у здоров'ї та покращенні якості їх життя.

4 Доступність. ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» перебуває на зв'язку із своїми клієнтами як за телефоном, так і через сайт. Клієнти мають можливість зв'язатися з клієнтським сервісом компанії для оперативного вирішення будь-якого із завдань чи питань.

5. Професіоналізм. Для роботи у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» підбираються тільки найкваліфікованіші фахівці, які здатні у будь-якій ситуації надати допомогу чи запропонувати надати професійну консультацію відвідувачам.

Серед найважливіших показників діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є показники її економічної діяльності. У таблиці 2.1 наведено результати фінансової звітності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

Результати фінансової звітності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» [23]

Показники \ Рік	2020	2021	2022	Відхилення, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Дохід, грн.	907052300	1147680000	1489999	26,53	-99,87	-99,84
Чистий прибуток, грн.	15128600	12053000	15776	-20,33	-99,87	-99,9
Активи, грн.	232287200	287288000	377397000	23,68	31,37	62,47
Зобов'язання, грн.	-	197321000	271654000	-	37,67	-

Таким чином, дохід компанії у останньому довоєнному році зріс на 26,52% відносно попереднього 2020 року, однак, у 2022 році знизився на майже 100 % до 1,489 млн. грн. (таблиця 2.1). Чистий прибуток почав знижуватись ще у 2021 році – на -3,076 млн. грн., а у 2022 році зниження склало ще більше – 12,037 млн. грн. (або 99,89%) і в абсолютному вимірі чистий прибуток у 2022 році склав всього 15776 грн.

А от активи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» у всьому аналізованому періоді зростали. У 2021 році у порівнянні із 2020 роком зростання склало понад 55 млн. грн. (або 23,68%), а у 2022 році у порівнянні із 2021 роком зростання склало понад 90,1 млн. грн. (або 31,37%). А загальне зростання за аналізований період склало понад 145,1 млн. грн. (або 62,47%).

Таким чином, динаміка розвитку підприємства є позитивною, хоча вплив війни з РФ відчувається, однак, команда ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» активно працює над вдосконаленням діяльності підприємства. Для більш детального аналізу необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».

2.2. Аналіз стану управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Аналіз стану управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» слід розпочати з дослідження організаційної структури компанії.

Організаційна структура ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є лінійно-функціональною. На рис. 2.1 наведена організаційна структура мережі аптек ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

У мережі аптек ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» успішно функціонують понад 500 аптек, де працюють понад 1800 працівників [21].

Серед них: директор, бухгалтер, завідувачі аптек, провізори, фармацевти та представники інших напрямків.

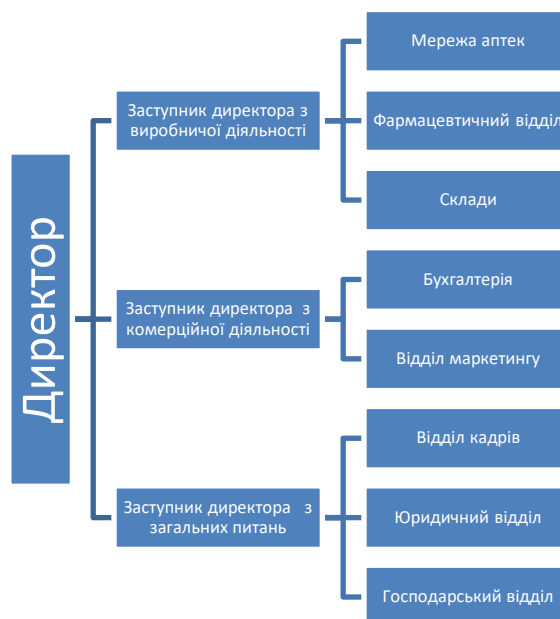


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Аптечну мережу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» очолює директор. Керівник виступає в ролі представника підприємства та діє від його імені на території України. Він несе юридичну відповідальність за наслідки своїх дій відповідно до чинного законодавства, положень Статуту підприємства та трудового договору, укладеного з ним. Директор організовує функціонування аптек відповідно до встановленого порядку, управляє майном підприємства, видаванням довіреностей, відкриттям рахунків у банках, затвердженням штатного розпису, виданням наказів та інших документів, а також приймає та звільняє працівників, застосовуючи до них заходи дисциплінарного стягнення та заохочення.

Обов'язки директора аптечної мережі включають у себе розробку стратегії та тактики діяльності компанії, виконання представницьких функцій, встановлення співпраці з партнерами, отримання необхідних ліцензій, виконання управлінських завдань, формування іміджу фірми та проведення кореспонденції в справах бізнесу.

Виробничий відділ (і, насамперед, аптечну мережу) очолює заступник директора компанії із виробничих питань. Він здійснює контроль нормативно-правової діяльності аптек, надає допомогу в отриманні аптеками ліцензій, контролює в них фармацевтичний порядок, здійснює підтримку аптечного персоналу тощо.

До основних завдань фармацевтичного відділу належать прийом замовлень від роздрібних аптек на медикаменти та предмети медичного призначення, а також взаємодія із постачальниками.

На складах здійснюється прийом, зберігання і видача товару, а також розподіл ліків по аптеках.

Заступник директора з комерційної діяльності відповідає за розробку планів економічного розвитку компанії, аналізу фінансово-економічних показників, рентабельності тощо. У маркетинговому відділі, який також перебуває під його управлінням, здійснюється оперативний моніторинг конкурентного середовища, динаміка продажів і споживачів, проведення маркетингових досліджень, оптимізація асортименту та ведення діяльності з просування мережі аптек, зокрема, зовнішні маркетингові комунікації, зовнішня і зовнішня реклама, планування рекламних кампаній та аналіз їх ефективності, інтер'єрне оформлення аптек та розробка акційних програм.

В бухгалтерії відбувається управління веденням грошових потоків, формуванням звітності, контролем звітності завідувачів аптек, розрахунком заробітної плати тощо.

У відділі кадрів реалізується діловодство кадрової роботи: оформлення прийому і звільнення співробітників, а також управління персоналом загалом. Юридичний відділ займається юридичним супроводом фармацевтичної діяльності. Господарський відділ відповідає за постачання мережі усім необхідним інвентарем, ремонту тощо.

В аптеках мережі здійснюється роздрібний продаж медикаментів та супутніх товарів. Зі штатною структурою окремої роздрібною аптеки в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» можна ознайомитися на рис. 2.2.

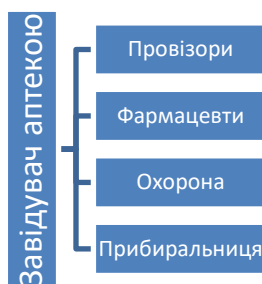


Рис. 2.2. Штатна структура роздрібної аптеки ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

У штатній структурі роздрібної аптеки серед профільних працівників наявні завідувач, а також кілька фармацевтів і провізорів. Провізори мають вищу професійну освіту, фармацевти - середню професійну освіту. Кількість працівників у штаті залежить від масштабу діяльності аптеки і може варіюватися від 5 до 10 осіб.

Завідувач аптекою виконує директиви та вказівки, які видає директор ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Окрім цього, завідувач аптеки веде облік і звітність перед бухгалтерією та виконує певні завдання в області реклами і маркетингу.

Фармацевти відповідають за організацію прийому аптечних товарів та виконують перевірку збереження упаковки й вмісту, відповідно до супровідних документів. У випадку виявлення недостачі або пошкодження вони можуть брати участь у складанні відповідних актів. Фармацевти також відповідають за правильний режим зберігання та відповідність аптечного товару стандартам якості.

Провізори забезпечують реалізацію лікарських засобів і товарів медичного призначення клієнтам з рецептами і без них. Вони консультують клієнтів в рамках своєї кваліфікації і дотримуються правил медичної етики та деонтології, забезпечуючи дотримання вимог фармпорядку.

Інші працівники мають наступні функції. Прибиральниця відповідає за збереження чистоти у приміщенні аптеки та підтримує її чистоту впродовж робочого дня. До функцій охорони (зі службою охорони укладено договір на

обслуговування) належить забезпечення збереження товарів як в магазині, так і на складі у позаробочий час або під час виклику тривожною кнопкою.

Раціональне використання персоналу є важливою та обов'язковою умовою, яка забезпечує успішне виконання виробничих планів та безперебійність виробничого процесу в компанії.

На сучасному ринку, основною сферою економічної діяльності стають організації, оскільки тільки ті, хто ретельно аналізує потреби ринку і забезпечує адекватну оплату своїх працівників, можуть вижити в нових умовах.

Трудові ресурси організації включають працездатну, економічно активну частину колективу, яка обладнана фізичними і духовними здібностями для трудової діяльності.

Персонал, що працює в організації, вважається основною цінністю виробництва. Від належного забезпечення підприємства трудовими ресурсами залежать прибуток і інші економічні показники успішності організації.

В ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» переважно працює висококваліфікований персонал. Для фармацевтів та провізорів в мережі аптек «Здорова родина» регулярно проводяться навчальні заходи, тренінги, конференції і організуються зустрічі з лікарями-практиками.

У складі працівників ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» можна виділити три такі основні їх групи:

- провізори і фармацевти;
- управлінські працівники;
- обслуговуючий персонал.

Аналіз якісного складу працівників аптек «Здорова родина» за 2021 і 2022 роки (таблиця 2.2), дав змогу зробити наступні висновки:

- більшу частину у складі співробітників мережі аптек складають працівники, які мають середню спеціальну чи неповну вищу освіту;
- в 2022 році зросла на 6,7 % кількість працівників (3 особи), які мають вищу освіту, що є позитивною тенденцією;
- знизилась на 2,3% кількість працівників (1 особа), що мають тільки

середню освіту.

Працівники з середньою спеціальною освітою і неповною вищою освітою – переважно фармацевти. Загальна кількість таких працівників зросла на 3,48 % (4 особи).

До третьої групи працівників – обслуговуючий персонал – належать низькокваліфіковані працівники. Необхідно відзначити, що працівники із середньою освітою – це, зазвичай, підсобні робітники та прибиральниці.

Таблиця 2.2

Кадровий склад мережі аптек «Здорова родина» (у м. Івано-Франківську) у 2021-2022 рр.

Категорії працівників	2021	2022
Вища освіта	45	48
Середня спеціальна освіта чи неповна вища освіта	115	119
Середня освіта	44	43
Всього	204	210

Структура працівників за рівнем освіти у відсотковому співвідношенні наведена на рис. 2.3.

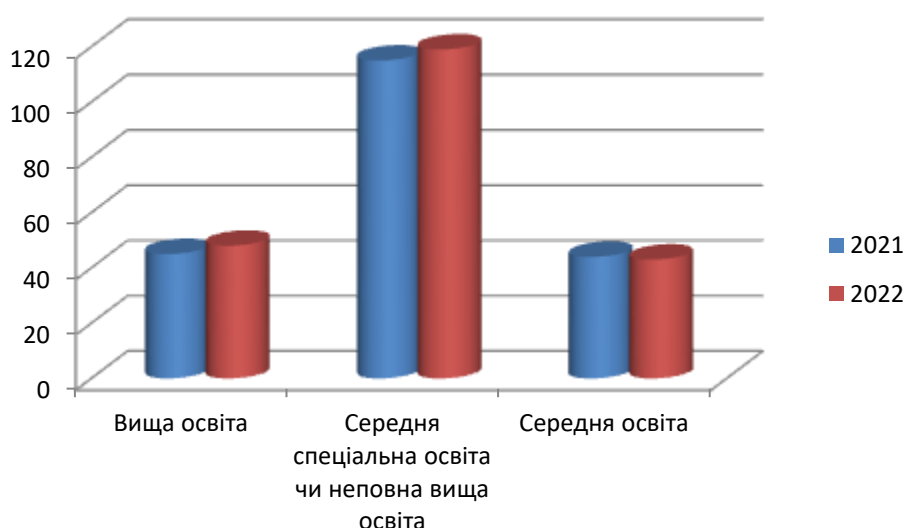


Рис. 2.3. Співвідношення співробітників з різними рівнями освіти у мережі аптек «Здорова родина» (у м. Івано-Франківську) у 2021-2022 рр.

Вищу освіту в мережі аптек «Здорова родина» (у м. Івано-Франківську) у 2021-2022 рр. має переважно адміністративно-управлінський персонал та провізори, а середню – обслуговуючий персонал.

Таким чином, аналізуючи зміни у складі персоналу слід відзначити зміни в бік підвищення його професіоналізму, що підтверджується зростанням їх освітнього рівня, які обумовлено проведеної керівництвом компанії політики щодо покращення загальної кваліфікації персоналу. Водночас, це повинно супроводжуватись і мотиваційними чинниками, вплив яких в компанії слід також проаналізувати.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» включає аналіз стратегії відділу кадрів, аналіз використовуваних методів системи мотивації в компанії та дослідження задоволеності працею співробітників.

Відділ кадрів компанії на чолі із його керівником є функціональним підрозділом ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», який, як ми уже відзначали, не бере безпосередньої участі у основній діяльності підприємства, однак, забезпечує супровід ефективного функціонування компанії.

Функції відділу кадрів поділяються на два різних напрямки: тактичний і стратегічний. В рамках тактичного напрямку вирішуються поточні завдання, пов'язані з формуванням та управлінням трудовими ресурсами. Стратегічний напрямок визначається начальником відділу кадрів та директором і спрямований на визначення стратегії, цілей і завдань для відділу кадрів.

Наприклад, на сьогоднішній день в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» реалізується HR стратегія, яка була розроблена дирекцією та має назву «Створення антикризового HR». Дана стратегія втілюється через такі напрямки:

Формування команди, готової реагувати на виклики ринку.

Зниження залежності бізнесу від людей шляхом автоматизації, аутсорсингу та інших заходів.

Реалізація усвідомленої та осмисленої системи, включаючи ревізію структури та процесів, позбавлення зайвого та концентрацію на важливому.

Отже, в контексті управління персоналом діяльність ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» спрямовано на підтримку єдності й стійкості колективу, а також на мінімізацію витрат, пов'язаних із функціями управління персоналом. Функції управління персоналом розглядаються як конкретні види управлінської роботи, які утворюють безперервний циклічний процес управління персоналом та визначають організаційну структуру відділу кадрів. У даному випадку організаційна структура відділу кадрів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» включає три складові (рис. 2.4).

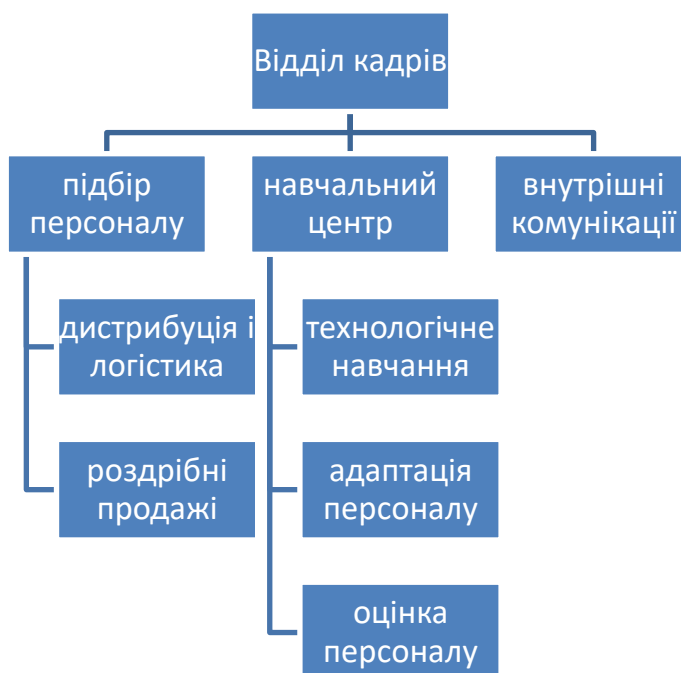


Рис. 2.4. Структура відділу кадрів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Кожна із даних складових виконує різні функції управління персоналом:

- підрозділ підбору персоналу виконує завдання з підбору та розміщення персоналу в різних напрямках, включаючи роздрібну

торгівлю, логістику і офісні позиції.

- підрозділ навчального центру займається впровадженням і проведенням програм навчання, а також адаптацією і оцінкою персоналу.
- підрозділ внутрішніх комунікацій відповідає за підтримку комунікації серед всього персоналу, корпоративний портал, корпоративні заходи і засоби комунікації.

Ефективність роботи відділу кадрів також відображають показники укомплектованості персоналу та його плинності. З наявних в компанії даних можна зробити з одного боку не дуже оптимістичний висновок, що укомплектованість персоналу рідко досягає 100%, однак, з іншого боку це є нормальним для великої компанії, яка перебуває у постійному розвитку. Загальний рівень укомплектованості персоналу становить 94%. На сайті Робота.ua станом на 22 вересня 2023 року розміщено 76 вакансій компанії за різними позиціями: «консультант у косметологічний відділ аптеки, ... фармацевт/ асистент фармацевта в цілодобову аптеку, ... завідувач аптеки, ..., керівник у відділ продаж для супроводу партнерських відносин з клієнтами та страховими компаніями, ... бухгалтер, ... фінансовий директор, ... ревізор» [10].

Наприкінці 2022 року плинність персоналу становила 6,4%. В середньому нормальним вважається показник плинності від 3% до 5%, однак, в даному випадку показник розраховується для всього персоналу компанії, включаючи працівників офісу, аптек, логістичних підрозділів тощо. Для різних складових плинність є різною, і тому можна прийти до висновку, що плинність персоналу у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», навіть зі врахуванням сезонних коливань, залишається в межах допустимих норм.

Отже, система управління персоналом у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» відповідає масштабу та рівню розвитку організації. Слід детальніше розглянути систему мотивації працівників компанії, і, насамперед, працівників офісу і виробничих працівників, зокрема, завідувачів аптек,

провізорів, фармацевтів.

У компанії ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» існує підхід до мотивації співробітників, який ґрунтується на наступних принципах:

1. Якщо ви виконуєте вимоги стандартів обслуговування мережі на високому рівні, ви будете визнаними та цінними працівниками.
2. Якщо ви не відповідаєте вимогам, немає сенсу мучити себе і компанію.
3. Рівень доходу визначається відповідно до ринкових умов, досвіду праці та обсягу роботи.
4. Заробітна плата має прозорий розрахунковий механізм та забезпечує прийнятний рівень життя.
5. Система оплати праці є справедливою, і штрафи відсутні, однак, є контроль за виявленням зловживань із можливістю втрати роботи.

У таблиці 2.3 надано візуальний огляд інструментів системи мотивації, які використовують у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Основний акцент робиться на матеріальній мотивації, де оплата праці визначається за тарифною системою і ставками окладу, а зарплата завідувачів складається з окладу і бонусу за операційну ефективність, розмір якого залежить від виконання операційних планів та не може перевищувати 30% розміру окладу.

Матеріальна негрошова частина системи мотивації включає різні бонуси та пільги для всіх аналізованих працівників. Соціальний пакет, такий як добровільне медичне страхування, система внутрішнього кредитування та навчання, доступні тільки для завідувачів аптек. Проте і провізори чи фармацевти мають свої бонуси, такі як оплачуване стажування, навчання щодо асортименту продукції, знижки на неї та новорічні подарунки.

Щодо нематеріальної мотивації, в компанії існує безліч інструментів, які можуть бути спрямовані як на різні підрозділи співробітників, так і на загальні заходи для всього колективу. Для співробітників ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» доступні мотиваційні наради, які проводяться щомісяця, де

аналізується діяльність протягом попереднього періоду і відзначаються досягнення, а також визначаються нові завдання.

Таблиця 2.3

Інструменти системи мотивації, які застосовуються в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Посада співробітника	Матеріальна мотивація		Нематеріальна мотивація
	Грошова	Бонуси та пільги	
Завідувач аптеки	Оклад + бонус за операційну ефективність (макс. 30% від окладу)	Організація навчання у корпоративному навчальному центрі, корпоративна VIP-картка, новорічні подарунки для дітей; ДМС; система внутрішнього кредитування	Конкурси та змагання Особисті вітання з днем народження Сприятливий організаційний клімат Можливість вибору
Провізор Фармацевт	Оклад (різний)	Оплачуване стажування; навчання від провідних фармацевтичних компаній; корпоративна VIP-картка; новорічні подарунки для дітей	територіального розташування місця роботи Можливість кар'єрного зростання

Конкурси та змагання в компанії майже завжди відкриті для різних груп співробітників. У 2022 році в співробітників була можливість брати участь у таких змаганнях і конкурсах: щоквартальне вручення нагород, конкурс майстерності з продажів, конкурс ідей, корпоративний волейбольний турнір.

Привітання із особливими датами також є важливою частиною підходу компанії. Керівник особисто вітає кожного співробітника із його днем народження і нагороджує його за робочі досягнення під час зустрічі з колегами. Крім того, на внутрішньому корпоративному порталі щоденно оновлюється інформація про дні народження працівників і оголошуються вітання співробітника у день його народження.

Щодо інформування про досягнення, компанія активно сприяє заохоченню працівників за їх досягнення. Вона публікує інформацію про ці досягнення в різних інформаційних джерелах, серед як, насамперед,

корпоративний портал. Наприклад, якщо це досягнення в окремому підрозділі, то особливу увагу приділяється працівникам, які внесли свій вклад у цей результат.

Позитивний організаційний клімат, дружні відносини в колективі, є найсильнішими чинниками мотивації для працівників.

Працівникам пропонується можливість вибору територіального розташування місця роботи під час найму, і також вони можуть переходити з однієї аптеки в іншу.

Загалом, в компанії приділяється значна увага нематеріальній мотивації співробітників. Проте, щодо матеріальної мотивації, вона реалізується в основному через підвищення заробітної плати чи бонуси для керівництва, а стимулююча роль системи мотивації для рядових працівників майже відсутня. Крім того, систему мотивації обмежено набором бонусів і пільг.

Для аналізу системи мотивації також потрібно вивчити рівень задоволеності співробітників їх роботою загалом і системою мотивації зокрема. Для цього було проведено дослідження задоволеності працею персоналу в компанії. Відповідно до результатів дослідження, окремі критерії (цінності/мотивуючі фактори) були оцінені в трьох аспектах:

1. Важливість критерію для співробітника особисто на даний момент часу.
2. Задоволеність цим критерієм на даний момент часу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».
3. Задоволеність цим критерієм у попереднього роботодавця.

Респонденти оцінювали ці критерії на п'ятибальній шкалі від 5 (дуже важливо, на високому рівні задоволеності) до 2 (не важливо, на низькому рівні задоволеності).

Питання для опитувальника для оцінки задоволеності працею персоналу було розроблений під час сесій «мозкового штурму» відділу кадрів. Це стало можливим завдяки аналізу результатів попереднього дослідження, проведеного в 2021 році, виявленим проблемам та заходам, вжитим для їх вирішення за цей

період.

Опитування було структуровано за наступними критеріями:

1. Взаємини з безпосереднім керівником.
2. Внесок у загальну діяльність компанії.
3. Можливість вибору конкретного місця роботи.
4. Можливість працювати у медичній сфері.
5. Можливість працювати без досвіду роботи.
6. Графік роботи.
7. Імідж роботодавця.
8. Кар'єрне зростання.
9. Колектив.
10. Легкість та швидкість входження в компанію.
11. Особисті огляди та перевірки з відділу запобігання втрат.
12. Надійність компанії.
13. Навчальне стажування.
14. Зрозумілість системи розрахунку заробітної плати.
15. Розмір заробітної плати.
16. Соціальні гарантії відповідно до «Кодексу законів про працю

України» [1].

17. Стандарти обслуговування в мережі аптек.
18. Умови праці (стан): безпека.
19. Умови праці (стан): місце для харчування/відпочинку.
20. Умови праці (стан): освітлення.
21. Умови праці (стан): температура повітря.
22. Умови праці (стан): форма одягу.

Ця дослідницька робота була спрямована на лінійний персонал мережі, який включав у себе такі посади як завідувачі аптек, фармацевти, провізори тощо. Це співробітники переважно віком від 25 до 45 років, в 97% випадків це були жінки з сім'єю та дітьми, середнім рівнем доходу та неповною вищою, середньо-спеціальною або середньою освітою. Вибірка дослідження становила

12% від загальної кількості співробітників мережі ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», що дорівнює 215 респондентам (у Івано-Франківську та області – 125 осіб, у Києві – 25 осіб, у Луцьку – 30 осіб, у Тернополі – 20 осіб, у Рівному – 15 осіб).

Для забезпечення найбільш нейтральних результатів дослідження була використана особиста та анонімна форма опитування, що означає, що під час проведення опитування в приміщенні крім інтерв'юера та респондента ніхто інший не присутній, і респондент не вказує своє ім'я.

На рисунку 2.5 наведено діаграму, на якій подані результати дослідження, включаючи значення важливості критеріїв для співробітників, їх оцінку в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» та оцінку за даними параметрами їх попереднього роботодавця.

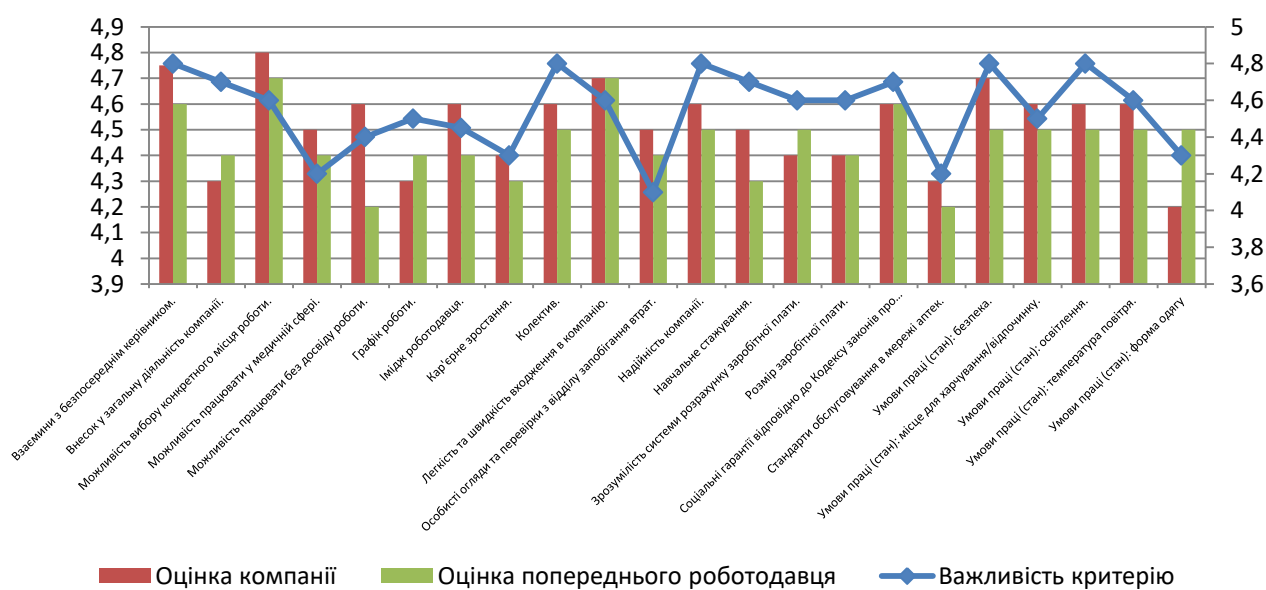


Рис. 2.5. Результати дослідження задоволеності працею співробітників ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Загалом, результати свідчать про те, що загальна оцінка мережі ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» вища, ніж у її конкурентів (за оцінкою її співробітників, які працювали у них), і що співробітники компанії в цілому задоволені та вірні компанії. Проте існують розбіжності між тим, як співробітники оцінюють важливість окремих критеріїв та їх фактичну оцінку в

компанії.

Отже, зі врахуванням результатів дослідження можна зробити наступні конкретні висновки:

1. Співробітники аптек вважають важливим отримувати від свого безпосереднього керівника розуміння та оцінку їхнього внеску у спільну справу, але в більшості випадків не отримують цього в достатній мірі.
2. Розбіжності у важливості критерію «графік роботи» свідчить про незручність існуючої системи змінних графіків для працівників компанії.
3. Багато співробітників отримують неповну чи незрозумілу інформацію щодо системи нарахування заробітної плати, і вони не завжди можуть точно визначити суму власної винагороди за підсумками поточного місяця.
4. Провізори та фармацевти не завжди задоволені рівнем власної заробітної плати.
5. Співробітники також виражають незадоволеність умовами праці, зокрема, безпекою, температурою повітря у приміщеннях та місцем для відпочинку. Незадоволеність безпекою пов'язана з тим, що не у всіх магазинах є постійні охоронці, і є проблеми із опаленням взимку. Місця для відпочинку та харчування у аптеках є невеликі, і часто вони використовуються як робочі місця керівництва.
6. Щодо інших критеріїв, вони або збігаються за важливістю та задоволеністю, або співробітники оцінюють їх вище, ніж вони важливі для них.

Загалом, після комплексного аналізу системи мотивації та стимулювання персоналу можна виділити як сильні, так і слабкі сторони. Система мотивації відображає стратегічні цілі компанії та її управлінську стратегію, а також враховує особливості бізнесу підприємства. Проте існують певні проблеми, такі як незрозумілість системи оплати праці та недостатній зворотний зв'язок та заохочення від безпосередніх керівників. Таким чином, система мотивації персоналу вимагає подальшого вдосконалення і розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Проведено діагностику діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Відзначено, що дане підприємство розпочало свою діяльність на фармацевтичному ринку міста Івано-Франківська 25 років тому. Відзначено, що зараз мережа аптек «Здорова Родина» є однією із провідних в галузі фармацевтичного роздрібного бізнесу в Україні. Визначено основні та допоміжні види діяльності підприємства.

Проведений аналіз показників економічної діяльності підприємства показав, що його дохід у останньому довоєнному році зріс на 26,52% відносно попереднього 2020 року, однак, у 2022 році знизився на майже 100 % до 1,489 млн. грн. А от активи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» у всьому аналізованому періоді зростали. Загальне їх зростання за аналізований період склало понад 145,1 млн. грн. (або 62,47%). Отже, динаміка розвитку підприємства є позитивною, хоча вплив війни з рф відчувається,

2. Проаналізовано стан управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Відзначено, що організаційна структура ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є лінійно-функціональною. Наведено аналіз функціональних обов'язків її основного персоналу. Також проаналізовано штатну структуру типової роздрібної аптеки в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина».

Проведено аналіз якісного складу працівників аптек «Здорова родина» і відзначено, що більшість працівників мають середню спеціальну освіту чи неповну вищу освіту. Вищу освіту в мережі аптек «Здорова родина» має переважно адміністративно-управлінський персонал та провізори, а середню – обслуговуючий персонал.

3. Проведено аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Відзначено, що він включає аналіз стратегії відділу кадрів, аналіз використовуваних методів системи мотивації в компанії та дослідження задоволеності працею співробітників. Визначено основні

напрямки HR стратегії «Створення антикризового HR». Проаналізовано структуру відділу кадрів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» і визначено функції її складових.

Визначено принципи, на яких базується підхід до мотивації співробітників на підприємстві. Наведено огляд інструментів системи мотивації в мережі аптек «Здорова Родина». Проведено дослідження задоволеності працею персоналу в компанії і відзначено, що серед причин незадоволення основними є незрозумілість системи оплати праці та недостатній зворотний зв'язок та заохочення від безпосередніх керівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

3.1. Заходи удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі

Аналіз управління персоналом в провідних компаніях світу показує, що вони вважають систему управління персоналом ключовим елементом власної конкурентоспроможності. Дана система орієнтується на задоволення інтересів як самої компанії, так і її персоналу. Сучасні інноваційні підходи до управління персоналом визнає важливість індивідуальності співробітників, ставлячи їх благо на перше місце перед фінансовими результатами. Люди розглядаються як головний актив компанії, який потрібно розвивати і дбати за нього.

Мотивація персоналу відіграє особливу роль в системі управління персоналом, активуючи професійні, інтелектуальні та інноваційні можливості співробітників підприємства.

Проводячи аналіз системи мотивації персоналу у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», ми відзначали наявність двох складових: матеріальної і нематеріальної мотивації медичного персоналу в досліджуваній організації.

Також і пропозиції ми пропонуємо реалізовувати в розрізі двох складових – матеріальної і нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація вже давно розглядається як найефективніший механізм зі всіх засобів управління персоналом.

Основним чинником, який негативно впливає на рівень матеріального мотивування є незадоволеність співробітників розміром їх заробітної плати. Також на рівень мотивації впливає: незацікавленість у роботі, недостатне

використання можливостей щодо підвищення змістовності праці персоналу, тобто одноманітність роботи.

Стандартними помилки при розробці програм мотивації є:

- застосування єдиної програми стимулювання для всього медичного персоналу. Це неправильно, оскільки, внесок різних співробітників в спільну справу й їх ролі є різними;
- введення занадто багатьох дрібних параметрів чи критеріїв в програму мотивації;
- встановлення планів без пропонування інструментів їх реалізації.

В ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», як ми вже відзначали у розділі 2, застосовуються такі інструменти системи матеріальної мотивації: для завідувачів аптек - оклад + бонус за операційну ефективність (макс. 30% від окладу), а для фармацевтів та провізорів – тарифна система з різними окладами для персоналу. Також як елементи матеріальної мотивації використовуються: для завідувачів аптек – організація навчання у корпоративному навчальному центрі, корпоративна VIP-картка, новорічні подарунки для дітей; ДМС; система внутрішнього кредитування, а для фармацевтів та провізорів - оплачуване стажування; навчання від провідних фармацевтичних компаній; корпоративна VIP-картка; новорічні подарунки для дітей.

У мережі аптек ПП "Фармацевтична компанія "Здорова родина" було проведено дослідження медичного персоналу, включаючи інтерв'ю із керівництвом й опитування співробітників. Як результат, було вирішено перейти на преміальну систему оплати праці, яка краще враховує особливості робочого процесу в аптеці та мотивує співробітників до більш продуктивної роботи.

Дана система оплати праці базується на принципі, коли висока зарплата відповідає вищому рівню кваліфікації та досягнутим результатам праці. Одним із найефективніших способів нагороди працівників є відсоток від продажів. Даний підхід є простим, але важливо, щоб розмір відсотку був обґрунтованим та визнаним керівництвом. Всі учасники робочого процесу повинні чітко

розуміти, скільки, за що і кому платять, оскільки незрозуміння цих аспектів може призвести до конфліктів у колективі, розповсюдження чуток і спекуляцій, а також може вплинути на зниження продажів.

Суть справедливої винагороди полягає в тому, що мотивація працівників, які вважають, що їхня оплата несправедливо низька, знижується значно, в той час як ті, хто задоволений розміром винагороди, працюють більш продуктивно.

Метод оплати праці на основі відсотка від продажів є гнучким інструментом, який можна змінювати, але ці зміни повинні бути обґрунтованими та отримати підтримку працівників.

Ми пропонуємо впровадити додатковий інструмент матеріальної мотивації для фармацевтів та провізорів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» – ставку преміювання працівників, яка становить 5% від прибутку.

Існує багато різних систем оплати праці, але головним завданням для будь-якого сучасного підприємства залишається забезпечення взаємозв'язку між продуктивністю праці та компенсацією за неї.

На сьогодні оклад провізора ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» становить 12000 грн. У середньому протягом місяця прибуток у типовій аптеці дорівнює 20000 грн. При додаванні до окладної частини 5 % прибутку отримуємо додатково 1000 грн.

У задоволенні потреб, які у всіх людей різні, важливо знати їх змістовну сторону. Необхідно точно визначити можливі показники оцінки дій персоналу. Вона зазвичай викликає труднощі і тому нелегко вирішити, що покласти в її основу.

У таблиці 3.1 запропоновано можливий варіант матеріальної мотивації співробітників ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». У системі управління персоналом аптеки пропонуємо застосовувати таку систему виділення ключових показників ефективності «key performance indicators, KPI» та щомісячної оцінки роботи фармацевтів та провізорів.

Таблиця 3.1

Пропоновані КРІ роботи медичного персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Цілі	Вага, %	КРІ	Норма у міс.	Од. вимір.	Методика розрахунку
Ефективність роздрібного продажу	20	Кількість чеків, які видані працівником	1500	штук	Обсяг чеків за винятком повернень
	5	Кількість невідповідностей в роботі	5	штук	Кількість повернень
	40	Виторг від особистих продажів	100000	грн.	Кількість коштів, що надійшли за вирахуванням повернень
	10	Відсоток особистого плану продажів	95	%	Продаж фактич. / продаж план.
Висока якість обслуговування клієнтів	15	Показник якості обслуговування	5	бали	За результатами акції «таємний покупець»
	5	Кількість невідповідностей в роботі	2	штук	Кількість претензій від покупців
	5	Відхилення від корпоративного стилю	15	%	Неналежний зовнішній вигляд

У ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» також слід запровадити спеціальну методика розрахунку премії, у залежності від ступеня виконання медичним персоналом КРІ.

Таблиця 3.2

Методика розрахунку премії у залежності від ступеня виконання медичним персоналом КРІ

Рівень КРІ	Відсоток отриманої премії
дорівнює 1	100%
від 0,9 до 0,99	90%
від 0,8 до 0,89	70%
від 0,7 до 0,79	50%
менше за 0,69	0%

Конкретний приклад оцінки ефективності роботи конкретного медичного працівника наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Приклад оцінювання ефективності роботи окремого медичного працівника

КРІ	Вага 100%	Норма на місяць	Факт. виконання	Вага фактична	Значення КРІ
Кількість чеків, які видані працівником	20	1500	1425	0,95	0,19
Виторг від особистих продажів	40	100000	102050	1,02	0,41
Відсоток особистого плану продажів	10	95	96	1,01	0,10
Показник якості обслуговування	15	5	4,2	0,84	0,13
Кількість скарг від покупців	5	2	1	0,50	0,03
Відхилення від корпоративного стилю	5	15	15	1,00	0,05
Кількість помилок щодо повернення	5	5	1	0,20	0,01
Разом	100				0,91

Виходячи із проведених розрахунків, можемо зробити наступний висновок: даний співробітник за підсумками місяця одержить премію в розмірі $0,819 = 0,91 * 0,9$ від запланованої в 1000 грн., тобто 819 грн.

Серед рекомендацій даному працівникові будуть наступні: стежити за зовнішнім виглядом, бути уважнішими до покупців, здійснювати мінімальну кількість помилок, а також підвищувати кількість виданих чеків.

Даний приклад показує вагу матеріальної складової мотивації праці і її роль як інструменту оцінки якості медичного персоналу.

Як нами було відзначено, за підсумками виявлених проблемних зон в системі необхідно провести заходи щодо удосконалення системи мотивації медичного персоналу, проте, враховуючи спрямування в компанії у бік мінімізації витрат, раціональним є також удосконалення нематеріальної частини системи мотивації, оскільки, воно потребує мінімальних витрат на реалізацію.

Серед напрямків нематеріального стимулювання є введення додаткового блоку у навчальному центрі – слід додати блок «Інноваційне навчання». У підсумку структура відділу кадрів набуде наступного відділу (рис. 3.1).

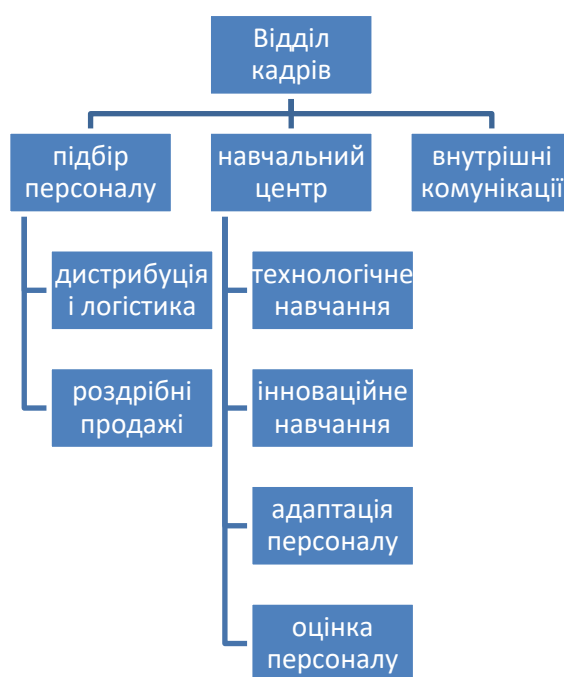


Рис. 3.1. Рекомендована структура відділу кадрів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина»

Для реалізації блоку «Інноваційне навчання» не потрібно додаткового фінансування і можна використати вже існуючі в компанії напрацювання та додатково інші методи навчання медичного персоналу. Сукупність існуючих груп інноваційних методів навчання та їх порівняння із класичними наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз класичних та інноваційних методів навчання

Інноваційні методи навчання	Класичні методи навчання
<i>Засвоєння базових знань</i>	
Формування ситуаційних й профільних блоків із подальшим спільним обговоренням; брифінги	Лекції
Дискусії	Евристичні розмови
ІТ-платформи та ІТ-програми	Робота із навчальними посібниками, ілюстраціями
<i>Проведення контролю знань</i>	
Квести, квізи (інтелектуальний тимбілдинг), ділові ігри, геймфікація	Семінари
Кейс-технології, практико-орієнтовані завдання	Практичні заняття
ІТ-тести, Google-класи, проведення досліджень	Тестування й самостійна робота, проведення іспитів
<i>Набуття професійних навичок, формування вмінь на базі знань й розвитку творчих здібностей</i>	
Круглі столи, брейн-ринг	Конференції
Профільні оцінювання, стартапи	Конкурси
Віртуальні, інтерактивні екскурсії, стажування	Класичні екскурсії, виробничі практики

Отже, запропонований набір інноваційних методів навчання може стати потужним інструментом для навчання медичного персоналу, допомагаючи розширити різноманітність навчального процесу, залучити більше працівників. Даний комплекс допоможе вирішити проблеми, серед яких низька мотивація, емоційне вигорання та важкість в формуванні професійної спрямованості.

Серед інших заходів нематеріальної мотивації персоналу слід виділити маловитратні заходи, зокрема, забезпечення організації ефективного зворотного зв'язку. Проведення щомісячних зборів з підбиттям підсумків та аналізом результатів, позначеннями планів та завдань на наступний період. Основна мета таких зборів – визначення директором магазину найбільш важливих досягнень та усне заохочення співробітників, які сприяють досягненню цілей, виконанню планів. Результатом таких заходів стане усвідомлення значущості свого вкладу

співробітниками, їхньої причетності до інтересів компанії, забезпечення самовираження та самореалізації.

Витрати першого місяця в одній аптеці мережі становлять 1406,25 грн.:

- витрати початкового етапу щодо інформування завідувачів аптек про необхідність проведення зборів, підготовку HR-фахівцем шаблону щодо мотивуючих нарад – 468,75 грн. (при умові, що робота займе 5 робочих годин, а приблизна вартість однієї години роботи фахівця відділу кадрів складає 93,75 грн. – 15000 грн./160 год.)
- робочий час директора, витрачений на підготовку й проведення зборів 3 години на місяць – 30000 грн./160 год. * 3 год. = 562,5 грн.
- робочий час персоналу, який витрачений на нараду – 75 грн. * 1 год. * 5 співр. = 375 грн.

Якщо брати всі аптеки м. Івано-Франківська то витрати початкового етапу залишаються сталими, дві інші складові є змінними і загальні витрати на заходи у всіх аптеках мережі в місті складуть 33281,25 грн.

Інноваційне навчання персоналу. Для підвищення зацікавленості працівників в праці, задоволеності роботою та створення відчуття у співробітників цінності їх вкладу в компанію, для них потрібно організувати додаткові курси розвитку на основі інноваційних технологій.

Витрати на організацію інноваційного навчання в м. Івано-Франківську – 108000 грн.

- розробка програми навчання співробітниками відділу навчання – 150 грн. * 10 год. * 2 ос. = 3000 грн.
- організація самого навчання (ЗП тренера, роздатковий матеріал тощо) – приблизно 30000 грн.
- робочий час персоналу, на проведене навчання – 100 ос. (по 3 особи з однієї аптеки у м. Івано-Франківську) * 75. * 10 год. = 75000 грн.

Заходи щодо вдосконалення матеріальної частини заробітної плати працівників роздрібної торгівлі.

Введення премії. Для підвищення задоволеності працею та збільшення значущості для працівників їхнього вкладу в діяльність компанії, організація має можливість преміювання співробітників за підсумками року виходячи з досягнення цілей компанії. Вибір певної групи співробітників серед торгового персоналу, яким належить премія за досягнення високих результатів, скрутний, оскільки зростання виручки магазинів залежить від безлічі різних факторів, а особисті та активні продажі не мають на увазі специфіку діяльності компанії.

Витрати формування матеріального фонду за умови, що преміальна виплата становитиме запропонованих 5% від прибутку складе 42185,5 грн. $(12053000 \text{ грн.} / 500 \text{ (загальна кількість аптек)} * 35 \text{ (кількість аптек у м. Івано-Франківську)})$.

Таким чином, загальні річні витрати на вдосконалення системи мотивації медичного персоналу у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» складуть 183466,8 грн. $(33281,25 \text{ грн.} + 108000 \text{ грн.} + 42185,5 \text{ грн.})$.

Мета вдосконалення системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина», відповідно до стратегічних цілей підприємства, полягає у зниженні витрат за рахунок зростання продуктивності праці медичного персоналу. Однак, варто відзначити, що проведення заходів, які описано вище, має синергетичний ефект і позитивно позначиться не тільки на показниках продуктивності, підвищенні задоволеності працею співробітників, а й зниження плинності персоналу.

Тому основний ефект від запропонованих заходів можна розрахувати через зниження плинності персоналу та зростання продуктивності праці.

Як ми відзначали, у розділі 2, наприкінці 2022 року плинність персоналу у ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» становила 6,4%. В середньому нормальним вважається показник плинності від 3% до 5%. Тому очікуване нами зниження плинності від запропонованих заходів з організації ефективного зворотного зв'язку та інноваційного навчання складе 3%, що буде досить реальним показником.

За даними компанії «Hr-security» [14] «середня величина втрат

(втраченого прибутку і прямих витрат) через плинність кадрів може становити до 12% від річної суми, витраченої на заробітну плату всіх працівників нижчого рівня, до 30% по фахівцях і від 20 до 100%, коли мова йде про керівників вищої ланки» [14].

Оскільки, в наших пропозиціях щодо організації ефективного зворотного зв'язку та інноваційного навчання мова йшла, насамперед, про медичний персонал – провізорів та фармацевтів, то ми виходитимемо з 20%-економії витрат на заробітну плату фахівців з максимального 30% показника.

Таким чином, річна економія (додатковий прибуток складе) по аптеках міста Івано-Франківська – 35 аптек, 100 провізорів та фармацевтів, оклад – 12000 грн.:

$$\Delta P_1 = 12000 \text{ грн.} * 100 \text{ осіб} * 20 \% = 240\,000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо також зростання прибутку виходячи зі зростання продуктивності праці провізорів та фармацевтів за рахунок впровадження преміальної системи.

При розрахунку, ми виходитимемо з того, що хоча в таблиці 3.3 в прикладі було розглянуто 2 % зростання продуктивності конкретного медичного працівника, але практика діяльності показує, що впровадження преміальної системи дозволяє підвищити обсягу збуту і прибутку в середньому на 5%. Відповідно з додаткового прибутку частина (5 %) піде працівнику) у вигляді премії, але решта залишається компанії.

Наведемо результати додаткового прибутку за даними запропонованими заходами.

Річний прибуток аптек мережі у м. Івано-Франківську складає:

$$P_2 = 12053000 \text{ грн.} / 500 \text{ аптек} * 35 \text{ аптек} = 843710 \text{ грн.}$$

Додатковий прибуток складе

$$\Delta P_2 = 843710 \text{ грн.} * 0,05 = 42185,5 \text{ грн.}$$

Сукупний додатковий прибуток від двох пропозицій складе:

$$\Delta P = 240\,000 \text{ грн.} + 42185,5 \text{ грн.} = 282185,5 \text{ грн.}$$

Розрахуємо чистий економічний ефект від запропонованих заходів:

$$E_f = \Delta P - B_t,$$

де ΔP чистий додатковий прибуток;

B_t – загальні витрати на запропоновані заходи.

$$E_f = 282185,5 \text{ грн.} - 183466,8 \text{ грн.} = 98718,75 \text{ грн.}$$

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації, які передбачають заходи як нематеріальної, так і матеріальної мотивації, зокрема, систему ефективного зворотного зв'язку, систему інноваційного навчання та систему преміювання дозволять уже в першому році забезпечити компанії економічний ефект в розмірі 98718,75 грн.

3.2. Сучасні підходи до управління мотивацією медичного персоналу на інноваційній основі

Процеси глобалізації у світовій економіці, зростаюча конкуренція в усіх сферах суспільної діяльності і широке використання інформаційних технологій створили потребу в перегляді систем управління працею на підприємствах та впровадженні інновацій, зокрема, у сфері мотивації персоналу. У сучасних умовах інноваційного розвитку, співробітники підприємств повинні відповідати більш високим якісним і кількісним вимогам, і це вимагає впровадження нових підходів і інструментів мотивації, які враховують зміни цінностей, структуру потреб і умови використання творчого потенціалу персоналу компанії.

Однак, специфіка проблеми створення механізму мотивації до праці полягає в тому, що традиційні методи стимулювання праці стають неефективними в умовах радикальних змін, а нові методи вимагають часу на

розробку та впровадження. Незважаючи на очевидні переваги використання інноваційних підходів, система мотивації залишається головною проблемою управління персоналом більшості українських компаній і потребує постійної уваги з боку керівництва.

Мета управління персоналом у провідних компаніях полягає у формуванні й розвитку команд керівників та співробітників, які здатні створювати та продавати продукти та послуги, що відповідають потребам ринку. Для досягнення даної мети використовуються сучасні концепції й теорії управління персоналом, реалізуються як класичні, так й інноваційні функції в системах управління персоналом, а також враховуються актуальні тенденції.

Інноваційні методи мотивації медичного персоналу включають в себе низку підходів та стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності медичних працівників, а також на покращення їх продуктивності та якості надання медичних послуг. Основні складові таких інновацій включають:

- Фінансові стимули. Сучасні методи включають у себе різні форми компенсації, такі як бонуси, премії за досягнення цілей, придбання акцій компанії та опціони на них. Такі стимули можуть збільшити фінансовий стимул для медичного персоналу та сприяти більшій відданості та продуктивності.
- Професійний розвиток. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання є важливим елементом мотивації медичного персоналу. Це може включати в себе навчання новим технологіям, участь у конференціях та семінарах, а також можливість займати вищі посади у закладах охорони здоров'я.
- Робоче середовище. Створення комфортного та сприятливого робочого середовища, включаючи сучасне обладнання та технології, може покращити мотивацію медичного персоналу. Зокрема, це може включати в себе зменшення адміністративного

навантаження, оптимізацію робочих процесів та підвищення якості роботи.

- Визнання та вдячність. Інноваційні підходи до мотивації можуть включати системи визнання та нагород, серед яких програми подяки та відзнаки за вислугу років та досягнення в роботі.
- Участь у прийнятті рішень. Деякі методи мотивації передбачають більшу участь медичного персоналу у процесі прийняття рішень, забезпечуючи їх залученість до управління і сприяючи вирішенню проблем на робочому місці.
- Емоційна підтримка та робота зі стресом. Інноваційні програми також можуть включати в себе психологічну підтримку та допомогу в управлінні стресом, що допомагає зберегти емоційне благополуччя медичного персоналу.

Ці інноваційні методи спрямовані на створення більш сприятливого та стимулюючого середовища для медичного персоналу, щоб вони були більш задоволені своєю роботою, більш продуктивні та здатні забезпечувати високу якість медичної допомоги.

Важливим чинником є інноваційні підходи до оцінювання персоналу. Об'єктом оцінки персоналу є окремий працівник, а для даної оцінки використовуються різні методи, серед яких управління за цілями, порівняльні методи та методи рейтингу. Крім того, розширеною частиною сучасних систем мотивації є підтримка кар'єрного росту та просування по службі. В таких системах передбачається можливість для співробітника просуватися не тільки вертикально вгору за ієрархією, але й горизонтально із одного підрозділу підприємства в інший.

Інноваційний підхід, як ми вже відзначали, також включає в себе постійний процес навчання як ключовий елемент. Організації використовують навчання для здобуття знань і розвитку навичок працівників. Це може включати покращення виконання поточних обов'язків та підготовку до майбутніх позицій. Різні методи, такі як ротація обов'язків, бізнес-курси,

семінари, тренінги, комп'ютерне навчання, моделювання робочих ситуацій та інші, можуть використовуватися для навчання та розвитку персоналу.

Хоча матеріальне стимулювання (грошові бонуси та високі зарплати) розглядається як класична та ефективна форма мотивації, в сучасних умовах проблема мотивації персоналу розглядається набагато ширше. Крім економічних заохочень, активно використовуються і неекономічні інноваційні методи стимулювання, перелік яких наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Зарубіжний досвід застосування інноваційних методів мотивації співробітників [28]

Країна	Інноваційні засоби мотивації співробітників	Компанії
США	Надання співробітникам медичного страхування за рахунок фірми, програм підвищення кваліфікації, корпоративних обідів. Розробка сімейних програм. Більшість співробітників компаній - люди віком до 40 років, у багатьох з яких є маленькі діти. Керівництво корпорацій надає їм можливість працювати за гнучким графіком, допомогу у підборі нянь, корпоративні дитячі садки та ясла. Велику увагу американці приділяють підвищенню кваліфікації своїх працівників.	IBM, AT&T, FPL Group, Amway, International Data Corporation
Франція	Найкраща нематеріальна мотивація – гнучкий графік роботи, аж до фрілансу. Не менш важливим є медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога у виплаті кредитів. Широкого поширення набуло корпоративне харчування.	Caterpillar Danone, Peugeot
Японія	Компанія сприяє отриманню кредиту, а часто сама безвідсотково кредитує співробітників. Також фірма бере на себе всі витрати у разі дорогого навчання працівника та його дітей. Багато компаній фінансують сімейні урочистості співробітників – весілля та ювілеї, організують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм працівникам.	Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco

Один із інноваційних методів управління персоналом організації може включати використання аналітичної системи оплати праці, яка враховує

різницю в складності робіт, кваліфікації співробітника, фізичних зусиль і умов праці. У сучасних умовах в компаніях розвинених країн широко використовується система «хей-метод» чи «грейдинг» [43], яка допомагає визначити ринкову вартість посад та побудувати справедливую систему оплати праці, що сприяє зниженню плинності кадрів компанії і оптимізації її штату.

Ще одним інноваційним методом управління персоналом є впровадження нетрадиційної системи компенсації, яка включає в себе плату за результати і знання (система Скенлона) [17, с. 87; 41], преміювання за збільшення обсягу чистої продукції в розрахунку на одиницю заробітної плати (система Ракера) [17, с. 87], преміювання за економію робочого часу на одну людину-годинник (система Іпрошеар) [17, с. 88], інcentиви за продовження освіти та премії за раціоналізаторські пропозиції. Використання таких методів може підвищити продуктивність праці через матеріальну мотивацію співробітників.

Популярним є також метод поділу робочого завдання, де роботу, яка вимагає 40 годин на тиждень, розподіляють між двома або більше службовцями. Ця система сприяє як індивідуальному розвитку співробітників, так і ефективності організації, адже дозволяє використовувати досвід і знання більше ніж одного працівника, а також надає можливість працювати кваліфікованим співробітникам, які не можуть працювати повний робочий день.

Компанія Google офіційно дозволяє співробітникам 25% робочого часу присвячувати особистим проектам. Пояснюється це так: фахівець із широким професійним кругозором є кориснішим для компанії. Робота в Google починається о 12 годині, широко поширена практика віддаленої роботи, компанія проводить 90% професійних тренінгів в режимі on-line [28].

У сучасних умовах вітчизняні підприємства змінюються та вимагають нових методів стимулювання та мотивації. Розглянемо основні інноваційні методи мотивації персоналу, які можуть використовуватись і щодо медичного персоналу.

Досить непогано для медичного персоналу підходить гейміфікація –

мотивування за рахунок впровадження ігор у звичайну рутину бізнес-процесів. Досить непогано це підходить для молоді команди, яка займається монотонною роботою, як наприклад у фармацевтичному бізнесі. Формами реалізації може стати поділ співробітників на команди (за відділами (аптеками) чи робочими групами). Команда, яка набрала найбільшу кількість балів (наприклад, що перевищила кількість продажів іншої команди), отримує сертифікат у будь-яке місце для спільного проведення дозвілля в робочий час або премію. Даний метод дозволить не тільки мотивувати персонал та підвищити його ефективність, але підвищити згуртованість колективу та рівень організаційної культури.

Іншим методом, який підходить для медичного персоналу є визнання персоналу – метод, орієнтований персонал, якому важливо відчуття його значущості і статусу у колективі. Суть методу полягає у публічному визнанні трудових успіхів того чи іншого співробітника. Стандартною формою реалізації даного методу є дошка пошани. Інноваційнішими інструментами є «вечори слави». Суттю даних заходів є винагородження найефективніших й найуспішніших співробітників грамотами, статуетками та медалями. Дані вечори можна проводити раз на місяць за певною художньою тематикою. Для більшого ефекту можна підкріплювати даний метод матеріальними методами (премією та бонусами). Даний метод підходить для співробітників різного віку і дозволяє підвищити працездатність персоналу та рівень організаційної культури компанії.

Також для медичного персоналу підходить метод «свобода дій» – спосіб, який орієнтований на прояв і використання власної ініціативи персоналу в стандартних бізнес-процесах персоналу. Найкраще він підходить для великих компаній із неефективною бюрократичною системою. Окрім загальної мотивації персоналу, даний метод дає змогу виявити недоліки поточної системи бізнес-процесів, удосконалювати її та робити більш гнучкою. Недоліком даного методу є ризик ускладнення ситуації у поточних бізнес-процесах.

Метод гнучкості – метод, в основу якого покладено скорочення робочого

дня, в випадку виконання плану робіт. Тобто на кожен день формується план робіт співробітника й у випадку, якщо він виконав даний план, він має змогу залишити робоче місце. Даний метод не є універсальний і підходить не для кожної компанії, зокрема, закладу охорони здоров'я, де не завжди є змогу залишити робоче місце, однак, він також має право на існування. Найкраще він підходить для співробітників, що цінують свій вільний час.

Участь у прибутку – метод, в основі якого лежить матеріальне фінансове стимулювання та основною особливістю якого є зацікавленість в успішності підприємства в цілому. Даний метод зазвичай реалізується у формі акціонерних часток, що не завжди можливе у випадку закладів охорони здоров'я. Кожен зі співробітників володіє певною часткою акцій компанії, і особистий матеріальний успіх пов'язується із загальним успіхом компанії. Перевагою даного методу є висока зацікавленість співробітника. Його недоліком є те, що даний метод не є універсальним та найкраще підходить для акціонерних товариств.

Таким чином, кожен з методів мотивації має власні особливості. Застосовувати конкретний метод слід у залежності від ситуації, специфіки бізнесу, цілей й індивідуального характеру співробітників, їх амбіцій та командної роботи. Для кращого ефекту слід застосовувати запропоновані методи комплексно.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено заходи удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі. Відзначено, що аналіз управління персоналом в провідних компаніях світу показує, що вони вважають систему управління персоналом ключовим елементом власної конкурентоспроможності.

Серед розроблених заходів удосконалення мотивації персоналу є елементи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Зокрема,

запропоновано перейти на преміальну форму матеріального мотивування працівників на основі КРІ роботи медичного персоналу. Серед напрямків нематеріального стимулювання є введення додаткового блоку у навчальному центрі – слід додати блок «Інноваційне навчання». Виділено групи інноваційних методів навчання та проведено їх порівняння із класичними. Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що вони дозволять забезпечити компанії економічний ефект в розмірі 98718,75 грн. уже в першому році.

2. Визначено сучасні підходи до управління мотивацією медичного персоналу на інноваційній основі. Відзначено, що в сучасних умовах інноваційного розвитку, співробітники підприємств повинні відповідати більш високим якісним і кількісним вимогам, і це вимагає впровадження нових підходів і інструментів мотивації, які враховують зміни цінностей, структуру потреб і умови використання творчого потенціалу персоналу компанії.

Відзначено, що інноваційні методи мотивації медичного персоналу включають в себе низку підходів та стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності медичних працівників, а також на покращення їх продуктивності та якості надання медичних послуг. Виділено основні складові таких інновацій. Відзначено, що важливим чинником є інноваційні підходи до оцінювання персоналу. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що окрім економічних заохочень, активно використовуються і неекономічні інноваційні методи стимулювання.

Серед інноваційних методів управління персоналом виділено: використання аналітичної системи оплати праці; впровадження нетрадиційної системи компенсації, яка включає в себе плату за результати і знання; поділ робочого завдання між двома або більше службовцями. Для медичних працівників також може використовуватись такі методи як гейміфікація, метод визнання персоналу, метод «свобода дій», метод гнучкості, метод участі у прибутку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити низку висновків щодо теоретичних засад формування системи мотивації на підприємстві та розробки заходів удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі. Основні з висновків зводяться до наступного:

1. Проаналізовано сутність та основні поняття мотивації. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми і визначено основні відмінності мотивації та стимулювання. Виділено функції стимулювання персоналу. Відзначено, що більшість науковців виділяють дві основні групи методів мотивації - матеріальна та нематеріальна. Навдеено їх коротку характеристику.

2. Проаналізовано сучасні теорії мотивації персоналу в умовах постіндустріального суспільства. Наведено короткий огляд класичних теорій мотивації. Систематизовано сучасні зарубіжні теорії мотивації і визначено можливості їх практичного застосування. Відзначено, що на основі розглянутих теорій розроблено багато моделей мотивації, зокрема, це моделі М. Маніона, Т. Атчісона, І. Хеллоуелла, Н. Ніколсона та М. Бакінгема.

3. Визначено особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу. Показано, що ефективність роботи медичного персоналу безпосередньо залежить від грамотно організованої системи мотивації та стимулювання праці в ЗОЗ. Відзначено, що управління персоналом в ЗОЗ відрізняється від управління персоналом в промислових чи торгівельних компаніях, і виділено його особливі чинники. Проаналізовано особливості мотивації праці різного медичного персоналу, зокрема, лікарів.

4. Проведено діагностику діяльності ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Визначено основні та допоміжні види діяльності підприємства. Проведений аналіз показників економічної діяльності підприємства показав, що його дохід у останньому довоєнному році зріс на

26,52% відносно попереднього 2020 року, однак, у 2022 році знизився на майже 100 % до 1,489 млн. грн. А от активи ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» у всьому аналізованому періоді зростали. Загальне їх зростання за аналізований період склало понад 145,1 млн. грн. (або 62,47%).

5. Проаналізовано стан управління персоналом в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Відзначено, що організаційна структура ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» є лінійно-функціональною. Наведено аналіз функціональних обов'язків її основного персоналу. Проведено аналіз якісного складу працівників аптек «Здорова родина» і відзначено, що більшість працівників мають середню спеціальну освіту чи неповну вищу освіту.

6. Проведено аналіз системи мотивації персоналу в ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». Визначено основні напрямки HR стратегії «Створення антикризового HR». Проаналізовано структуру відділу кадрів ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» і визначено функції її складових. Визначено принципи, на яких базується підхід до мотивації співробітників на підприємстві. Наведено огляд інструментів системи мотивації в мережі аптек «Здорова Родина». Проведено дослідження задоволеності працею персоналу в компанії і відзначено, що серед причин незадоволення основними є незрозумілість системи оплати праці та недостатній зворотний зв'язок та заохочення від безпосередніх керівників.

7. Розроблено заходи удосконалення мотивації персоналу ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина» на інноваційній основі. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації, передбачають заходи як нематеріальної, так і матеріальної мотивації, зокрема, систему ефективного зворотного зв'язку, систему інноваційного навчання та систему преміювання дозволять уже в першому році забезпечити компанії економічний ефект в розмірі 98718,75 грн.

8. Визначено сучасні підходи до управління мотивацією медичного персоналу на інноваційній основі. Відзначено, що інноваційні методи мотивації

медичного персоналу включають в себе низку підходів та стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності медичних працівників, а також на покращення їх продуктивності та якості надання медичних послуг. Виділено основні складові таких інновацій. Серед інноваційних методів управління персоналом виділено: використання аналітичної системи оплати праці; впровадження нетрадиційної системи компенсації, яка включає в себе плату за результати і знання; поділ робочого завдання між двома або більше службовцями. Для медичних працівників також може використовуватись такі методи як гейміфікація, метод визнання персоналу, метод «свобода дій», метод гнучкості, метод участі у прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. *Відомості Верховної Ради*. 1971. № 50. ст. 375.
2. Бикова К.В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління. Суми : Сумський державний університет, 2021. 47 с.
3. Браян Трейсі. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Браян_Трейсі](https://uk.wikipedia.org/wiki/Браян_Трейсі) (дата звернення 30.07.2023 р.)
4. Герасименко, О., Потапенко, А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. 2023. *Економіка та суспільство*, № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (дата звернення 21.09.2023 р.)
5. Грищенко А. Г. Застосування нових методів мотивації персоналу. *Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки*. 2023. Черкаси : Молодіжна наукова ліга. С. 33-35.
6. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 24 (1). 2009. С. 196-200.
7. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
8. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23-28.
9. Задорожнюк Н.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 77-80.
10. Здорова родина, ПП, мережа аптек. *Робота*. URL: <https://robota.ua/ru/company1216749?withoutRedirect=true> (дата звернення

21.09.2023 р.)

11. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

12. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. № 40. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1456/1401> (дата звернення 23.07.2023 р.)

13. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. *Dtkk*. URL: <https://services.dtkk.ua/classifiers/kved> (дата звернення 19.09.2023 р.)

14. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. *Hr-security*. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi> (дата звернення 21.09.2023 р.)

15. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 166-175.

16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

17. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2009. 334 с.

18. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

19. Лакутін Д.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152-159.

20. Мотив. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотив> (дата звернення 21.07.2023 р.)

21. Під час війни продовжують створювати робочі місця та підтримувати економіку: історія мережі аптек "Здорова родина". *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2022/business-despite-the>

war/article_03.html (дата звернення 21.09.2023 р.)

22. Піраміда потреб Абрагама Маслоу. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Піраміда потреб Абрагама Маслоу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрагама_Маслоу) (дата звернення 23.07.2023 р.)

23. ПП «Фармацевтична компанія «Здорова родина». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/34078368> (дата звернення 18.09.2023 р.)

24. Про компанію. *Здорова родина*. URL: <https://zr.in.ua/content/about> (дата звернення 18.09.2023 р.)

25. Прокопенко О.В. Теорія мотивації : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.

26. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.

27. Психологія : навч. посіб. / Винославська О. В., Бреусенко-Кузнецов О. А., Зливков В. Л., Апішева А. Ш., Васильєва О. С. К.: Фірма "ІНКОС", 2005. 351 с.

28. Пушкарева Е.В., Абдураимова Э.Р. Инновационные методы мотивации персонала. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управлінн»*. Том 26 (65). 2013 г. № 2. С. 117-124.

29. Райчук Д.В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(32), 2020. С. 49-52.

30. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. No 2. Том 1. С. 33-38.

31. Стимул. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Стимул](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стимул) (дата звернення 23.07.2023 р.)

32. Столяренко О.Б. Психологія особистості. *Підручники*. URL: https://pidru4niki.com/1584072030634/psihologiya/psihologiya_osobistosti (дата звернення 30.07.2023 р.)

33. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством

шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

34. Теорія очікування. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_очікування (дата звернення 30.07.2023 р.)

35. Теорія постановки цілей. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_постановки_цілей (дата звернення 30.07.2023 р.)

36. Теорія потреб К. Альдерфера. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_потреб_К._Альдерфера (дата звернення 30.07.2023 р.)

37. Тихий Р.В., Стефанишин Л.С. Сутність та основні поняття мотивації // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 66-68.

38. Тихий Р.В., Стефанишин Л.С. Особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотива цією медичного персоналу // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 61-65.

39. Фармацевтична компанія «Здорова родина». *Youcontrol*. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34078368/ (дата звернення 19.09.2023 р.)

40. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. К. : ЦУЛ, 2023. 684 с.

41. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

42. Чиксентмігаї Мігай. Потік. Психологія оптимального досвіду. Харків : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. 358 с.

43. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? *Jobs.ua*. URL: https://jobs.ua/hr/manager/motivacija_personala/42 (дата звернення 21.09.2023 р.)

44. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
45. Atchison T. A. Exposing the myths of employee satisfaction // *Healthcare Executive*. 2003. No. 17 (3). pp. 20.
46. Bradley E., et al. A qualitative study of increasing beta-blocker use after myocardial infarction: why do some hospitals succeed? *JAMA*. 2001;285: P. 2604–11.
47. Buckingham M. (2005) What great managers do. *Harvard Business Review*, no 83(3), pp. 70-79.
48. Ferlie E., Shortell S. Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: a framework for change. *Milbank Q*. 2001; 79: P. 281–315.
49. Kautsch M. Charakterystyka zarządzania zakładem opieki zdrowotnej. In: Kautsch M, editor. *Zarządzanie w opiece zdrowotnej: Nowe wyzwania*. Warszawa: Wolters Kluwer; 2015. P. 88–104.
50. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*. 2020. No 4(40). P. 9-22.
51. Manion J. *From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
52. Measuring hospital performance to improve the quality of care in Europe: a need for clarifying the concepts and defining the main dimensions. Report on a WHO Workshop, WHO Regional Office for Europe. 2006. *WHO Regional Office for Europe*. URL: <http://www.euro.who.int/document/e78873.pdf> (дата звернення 28.07.2023 р.)
53. Nicholson N. How to motivate your problem people // *Harvard Business Review*. 2003. No. 81 (1). pp. 57-64.
54. Nigam A., Huising R., Golden B. Improving hospital efficiency: a process model of organizational change commitments. *Med Care Res Rev*. 2014;71. P. 21–42.

55. Shortell S., et al. Assessing the impact of continuous quality improvement/ total quality management: concept versus implementation. *Health Serv Res.* 1995;30: P. 377–401.

56. Trebble T. Managing hospital doctors and their practice: what can we learn about human resource management from non-healthcare organisations? *BMC Health Serv Res.* 2014;14:566.

57. Wigley D. Performance review, motivation and organisational culture. *Health Serv Manage.* 1989;85:252–5.

58. World Health Organization. *World health report 2006: working together for health.* Geneva: WHO; 2006