

передусім у змінному та добовому режимах[1].

У дедалі більшій кількості організацій починають усвідомлювати, що гнучкі режими робочого часу стають стратегічним пріоритетом для успішного бізнесу. Дослідження показує, що компанії досягають найкращих результатів, якщо залучають гнучкі режими робочого часу, правильно комбінують час відпочинку і роботи. Тому українським компаніям для того, щоб вижити або отримати нові можливості для розвитку, необхідно активніше використовувати гнучкі режими, які дають змогу краще використовувати трудовий потенціал кожного співробітника.

Список використаних джерел:

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ЗУНУ, 2018. С.2008-2012.

2. Дяків О. Сучасні особливості трансформації форм зайнятості в регіоні та перспективи їх розвитку / О. Дяків // Матеріали Міжнародної наук.-прак. конференції «Соціально-трудова сфера: сучасні виклики, новітні тенденції, доміанти інноваційного розвитку» 2 жовтня 2014 року : зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К.:КНЕУ, 2014.- т.1 с. 252-259

Валерій МАРЦЕНЯК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Успіх закладів охорони здоров'я на ринку залежить від орієнтації на попит, орієнтації на споживача, що зумовлює постійне покращення якості медичних послуг і оновлення їх асортименту. Це, у свою чергу, вимагає від медичних працівників додаткових затрат часу, енергії, інтелектуальних і фізичних ресурсів, а від закладу охорони здоров'я – підтримки на відповідному рівні їх працездатності. Тому в нинішніх умовах досить актуальним є розробка та запровадження механізму збалансування цілей закладу охорони здоров'я та медичних працівників. Реальним заходом вирішення даного питання є перерозподіл загальних витрат на персонал у бік зростання частки додаткового

стимулювання, а саме: надання медичним працівникам соціальних пакетів, наповнення яких залежатиме від результатів їх праці.

Поняття «соціальний пакет» слід розуміти як надання роботодавцем працівнику матеріальних благ понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати [1, с. 116].

Вітчизняні вчені розробили класифікацію соціальних пакетів, яка ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір його основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до неї або відшкодування особистих витрат [2]. Тож до складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою. При цьому базовий соціальний пакет охоплює забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату в повному розмірі на соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. Водночас мотиваційний пакет поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети й охоплює передбачені законодавством блага, які роботодавець надає працівнику понад гарантії [2].

В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація праці. Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренда або придбання житла в іншому місті та ін.).

Варто зазначити, що окремі вітчизняні фахівці з управління персоналом вважають, що послуги соціального пакета не мають перевищувати 10-15 % від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими від 5-7 % їхньої вартості. Водночас практика свідчить, що сформувався чітка тенденція до зрушення структури загальної винагороди персоналу в бік збільшення її додаткової частини – у ряді випадків забезпечення соціального пакета становить понад 15 % усіх витрат організації на персонал [3].

Для індивідуалізації винагороди працівників в основу надання соціального пакета можна було б покласти традиційний підхід, коли працівники, що відносяться до одного ієрархічного рівня, мають право на однакові набори послуг, але він має суттєвий недолік. Роботодавці відзначали, що подібні набори

недостатньо впливають на мотивацію і показники роботи не досягає очікуваного рівня, оскільки їх окремі елементи мають різну цінність для різних працівників.

До соціального пакета можуть входити різноманітні складові системи стимулювання праці. Працівники за бажанням можуть вибрати ті виплати або пільги, які більше за все їм потрібні, складаючи своєрідне «меню» і оновлюючи його відповідно до своїх цілей і потреб.

Світова практика налічує три основні гнучкі програми, що формуються за принципом вільного вибору:

- програма «кафетерій», у якій працівникам організації пропонують деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг, а також можливість обирати додаткові послуги в межах встановленого ліміту;

- програма «буфет» надає право працівникові переглянути компенсаційний пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;

- програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька компенсаційних пакетів однакової вартості, але різних за складом.

Дані програми надають працівникам право вибирати з пропонованого працедавцем набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам. У більшості випадків вибір обмежений загальною вартістю набору. У багатьох програмах працівники можуть обирати виплати і послуги, вартість яких перевищує встановлений ліміт, самостійно оплачуючи це перевищення.

Однак, щоб витрати на персонал були дійсно ефективними, перш за все потрібно достеменно знати, що конкретно хочуть сьогодні одержувати працівники в обмін на свою працю. Запровадження обліку персональних потреб працівників і такої класифікації є передумовою ефективного управління відповідними витратами – обліку та звітності, аналізу та планування, організації та контролю.

Введення Картки обліку персональних потреб працівника дозволить досліджуваному закладу охорони здоров'я бути поінформованим щодо нагальних потреб персоналу та використовувати дану інформацію для більш ефективної мотивації кожного окремого працівника.

Для початкового, первинного формування соціального пакета необхідно зібрати, проаналізувати, узагальнити та згрупувати потреби персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я. Варто скористатися досвідом інших країн світу, де інформацію щодо переваг і побажань працівників відносно їх винагороди, отримують або в ході неформальних комунікацій, або розробивши соціальні анкети. В такій анкеті працівнику надають можливість проранжувати ряд додаткових виплат і послуг за ступенем їх важливості для нього і його сім'ї, відповісти, чи готовий він обміняти частину свого заробітку на фінансування

додаткових виплат і послуг понад те, що йому надає організація [4].

Таким чином, умовами ефективності соціальних пакетів є персоніфікація з урахуванням актуальних у даний момент особистих потреб працівників і результатів їх індивідуальної праці. Ще однією умовою є сприйняття роботодавцями витрат спрямованих на додаткове стимулювання не як зобов'язання, а як інвестиції у персонал, від якого залежить фінансова стабільність компанії. Це дозволить соціальному пакету бути і мотиваційним, і захисним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, а також включати систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на кінцеві результати діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Савіна Н. Б., Н. М. Самолук. Механізм формування ефективного соціального пакета. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2011. № 4(2). С. 216-221.

2. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці.* 2008. № 2. С. 6-12.

3. Новак І. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка.* 2008. № 1 (9). С. 115-121.

4. Гриненко А.М., Стожок Л.Г. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць.* Випуск XVI, № 4. URL : Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc...4/29.pdf

5. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

Софія МАРЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.держ.упр., професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЯК ПРИЧИНА КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Як свідчить світова практика у сфері протидії корупції, одним із дієвих превентивних антикорупційних заходів на службі в органах місцевого