

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

ДЗІХ Олег Іванович

**Політика винагород в системі корпоративного
управління / Remuneration policy in the corporate
governance**

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУПзм-21
О.І. Дзих

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю.П. Івашук

Кваліфікаційну
роботу допущено до
захисту:

"02" 12 20 24 р.

Завідувач кафедри

В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ВИНАГОРОД В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність, функції та принципи політики винагород

2.2 Сучасні теоретичні підходи до пояснення формування політики винагород з акцентом на ефективність корпоративного управління

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ СИСТЕМИ ВИНАГОРОД НА МОТИВАЦІЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Результати опитування щодо впливу системи винагород на мотивацію та продуктивність працівників комунального медичного закладу

2.2. Емпіричний аналіз результатів опитування щодо впливу системи винагород на мотивацію та продуктивність працівників комунального медичного закладу

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ВИНАГОРОД В КОМУНАЛЬНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах, коли система охорони здоров'я зазнає постійних змін та реформ, ефективне управління людськими ресурсами є одним з ключових факторів успіху будь-якого медичного закладу. Особливо актуальним це питання є для комунальних медичних закладів, які часто стикаються з проблемами фінансування та нестачі кваліфікованих кадрів. В таких умовах ефективна політика винагород набуває особливого значення, оскільки вона дозволяє не тільки залучати та утримувати кваліфікованих медичних працівників, але й мотивувати їх до професійного розвитку та надання високоякісної медичної допомоги.

Дослідження політики винагород в медичних закладах має значну практичну значущість, оскільки його результати можуть бути використані для розробки та вдосконалення систем мотивації в комунальних медичних закладах. Це сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також підвищенню задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є аналіз теоретичних основ політики винагород та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення в комунальних медичних закладах з урахуванням специфіки їх діяльності та обмежених фінансових можливостей.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі задачі:

- проаналізувати сутність, функції та принципи політики винагород в організаціях;
- дослідити сучасні теоретичні підходи до формування політики винагород;
- вивчити вплив системи винагород на мотивацію та продуктивність медичного персоналу комунальних медичних закладів;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення політики винагород в комунальних медичних закладах з урахуванням їх специфіки та обмежень.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є політика винагород в системі управління комунальними медичними закладами. Предметом дослідження є механізми впливу системи винагород на мотивацію та продуктивність медичного персоналу комунальних медичних закладів.

Методи дослідження та інформаційна база дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання: аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування та узагальнення. В роботі також використано такі спеціальні методи дослідження, як кореляційний аналіз та порівняльний аналіз. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, мотивації та винагород, а також законодавчі та нормативні акти, що регулюють питання оплати праці медичних працівників.

Структура та зміст роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Важливим етапом дослідження стала апробація його результатів, зокрема, основні положення та висновки щодо теоретичних та практичних аспектів політики винагород були представлені у формі тез доповідей на двох наукових конференціях: «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», що відбулася у Тернополі в 2024 році, та 4-й міжнародній конференції з питань світової енергетики, яка проходила у Кайсері (Туреччина) у 2024 році, що сприяло обговоренню результатів з колегами та отриманню зворотного зв'язку від фахівців у галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ВИНАГОРОД В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність, функції та принципи політики винагород

Політика винагород є невід'ємним елементом стратегічного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. Вона являє собою цілісний та систематизований підхід до управління всіма аспектами винагородження працівників, спрямований на досягнення ключових цілей бізнесу та забезпечення високої мотивації персоналу. Ефективна політика винагород є потужним інструментом, який дозволяє організаціям залучати, утримувати та мотивувати талановитих співробітників, підвищувати їх продуктивність, лояльність та залученість, а також формувати сильну корпоративну культуру, що сприяє досягненню стратегічних цілей. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами, організації відчують значний тиск у боротьбі за талановитих співробітників. Людські ресурси стають все більш цінним активом, і компанії усвідомлюють необхідність приділяти належну увагу їх розвитку та мотивації. Мотивовані та належним чином винагороджені співробітники є ключовим фактором успіху організації, вони сприяють підвищенню продуктивності праці, розширенню частки ринку та досягненню стратегічних цілей [8].

Сутність політики винагород полягає у створенні такої системи мотивації, яка б гармонійно поєднувала інтереси організації та її працівників. Це досягається шляхом узгодження системи винагород зі стратегічними цілями організації. Політика винагород повинна бути тісно пов'язана з місією, візією та стратегічними цілями організації, а також відображати її цінності та пріоритети. Важливо враховувати індивідуальні потреби та досягнення працівників. Система винагород повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи індивідуальні потреби, мотиваційні фактори, внесок та досягнення кожного співробітника. Необхідно також забезпечити справедливість та прозорість процесу винагородження. Справедливість та прозорість є ключовими факторами для

забезпечення довіри та мотивації працівників. Система винагород повинна базуватися на чітких критеріях оцінки, зрозумілих для всіх співробітників, а процес прийняття рішень щодо винагород має бути об'єктивним та прозорим. Політика винагород може бути ефективним інструментом для формування та підтримки бажаної корпоративної культури, заохочуючи поведінку та цінності, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Політика винагород виконує ряд важливих функцій, які сприяють ефективному управлінню людськими ресурсами та досягненню цілей організації. Мотиваційна функція полягає в стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, підвищення їх продуктивності та ефективності. Це досягається шляхом встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою, використання різних форм матеріального та нематеріального стимулювання, а також створення умов для професійного та кар'єрного зростання. Залучаюча функція спрямована на залучення та утримання кваліфікованих працівників, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Організації з ефективною політикою винагород мають перевагу в залученні та утриманні талановитих співробітників, оскільки вони пропонують конкурентні заробітні плати, соціальні пакети та можливості для розвитку. Комунікаційна функція полягає у використанні системи винагород як інструменту комунікації між керівництвом та працівниками, інформуючи про очікування, цілі та цінності організації, а також визнаючи та оцінюючи досягнення співробітників. Відкрита та прозора комунікація щодо політики винагород сприяє формуванню довіри та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом. Управлінська функція забезпечує ефективне управління персоналом, справедливий розподіл винагород та запобігання конфліктам та демотивації. Чіткі критерії оцінки та прозорі процедури прийняття рішень щодо винагород допомагають уникнути суб'єктивізму та забезпечити справедливість. Розвиваюча функція стимулює працівників до постійного розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції в розвиток персоналу є інвестиціями в

майбутнє організації, тому політика винагород повинна заохочувати працівників до навчання та підвищення своєї кваліфікації.

Таблиця 1.1.

Функції політики винагород*

Функція	Опис
Мотиваційна	Стимулювання працівників до досягнення високих результатів, підвищення їх продуктивності та ефективності.
Залучаюча	Залучення та утримання кваліфікованих працівників, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.
Комунікаційна	Використання системи винагород як інструменту комунікації між керівництвом та працівниками.
Управлінська	Ефективне управління персоналом, справедливий розподіл винагород та запобігання конфліктам та демотивації.
Розвиваюча	Стимулювання працівників до постійного розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок.

*Джерело: складено автором на основі [6; 12; 14].

Ефективна політика винагород базується на ключових принципах. Стратегічна узгодженість передбачає тісний зв'язок системи винагород зі стратегічними цілями організації та сприяння їх досягненню. Вона повинна підтримувати стратегію організації та заохочувати поведінку, яка сприяє її реалізації. Справедливість та прозорість гарантують об'єктивність процесу винагородження та рівні можливості для всіх працівників. Всі співробітники повинні розуміти, як формується їхня винагорода, і які фактори впливають на її розмір. Індивідуальний підхід означає, що система винагород повинна враховувати індивідуальні потреби та досягнення працівників, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до різних ситуацій. Необхідно враховувати індивідуальні мотиваційні фактори та пропонувати різні форми винагород. Конкурентність забезпечує привабливість рівня винагород на ринку праці, що дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Організація повинна регулярно моніторити ринок праці та аналізувати рівень винагород в інших компаніях, щоб забезпечити конкурентність своєї політики винагород. Ефективність означає оптимальне співвідношення між витратами на винагороду та досягнутими результатами. Необхідно регулярно оцінювати ефективність

політики винагород та оптимізувати її з метою підвищення рентабельності інвестицій в персонал. Постійне вдосконалення передбачає адаптацію політики винагород до змін зовнішніх та внутрішніх умов, щоб залишатися актуальною та ефективною. Світ постійно змінюється, тому політика винагород повинна бути динамічною та гнучкою, щоб відповідати новим викликам та можливостям.

Таблиця 1.2.

Принципи політики винагород*

Заголовок	Функція політики винагород
Мотиваційна	Стимулювання працівників до досягнення високих результатів, підвищення їх продуктивності та ефективності.
Залучаюча	Залучення та утримання кваліфікованих працівників, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.
Комунікаційна	Використання системи винагород як інструменту комунікації між керівництвом та працівниками.
Управлінська	Ефективне управління персоналом, справедливий розподіл винагород та запобігання конфліктам та демотивації.
Розвиваюча	Стимулювання працівників до постійного розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок.

*Джерело: складено автором на основі [2; 8;15].

На формування та реалізацію політики винагород впливають різноманітні зовнішні фактори. Стан економіки, законодавство, конкуренція на ринку праці, технологічні зміни, соціальні та культурні фактори - всі ці аспекти необхідно враховувати при розробці та впровадженні політики винагород. Внутрішні фактори, такі як стратегія організації, її структура, культура, фінансові можливості та характеристики персоналу, також відіграють важливу роль у формуванні політики винагород.

2.2 Сучасні теоретичні підходи до пояснення формування політики винагород з акцентом на ефективність корпоративного управління

В сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою, глобалізацією та жорсткою конкуренцією, ефективне корпоративне управління є запорукою успіху будь-якої організації. Корпоративне управління охоплює широкий спектр питань, включаючи стратегічне планування, управління

ризиками, фінансовий контроль, взаємодію з стейкхолдерами та, звичайно, управління людськими ресурсами. Одним з ключових елементів корпоративного управління є політика винагород, яка не лише забезпечує мотивацію та залученість працівників, але й сприяє узгодженню інтересів різних стейкхолдерів, оптимізації прийняття рішень та підвищенню ефективності діяльності компанії в цілому.

Для глибокого розуміння принципів формування та впливу політики винагород на ефективність корпоративного управління необхідно звернутися до сучасних теоретичних підходів, які пропонують різні перспективи та інструменти аналізу. В цьому розділі ми детально розглянемо дві ключові теорії – теорію агентських відносин та теорію перспектив – та проаналізуємо їх значення для пояснення формування політики винагород та її впливу на ефективність корпоративного управління. Ми також розглянемо інші важливі теорії мотивації, такі як теорія очікувань, теорія справедливості, теорія цілепокладання та теорія самодетермінації, та проаналізуємо, як вони можуть бути інтегровані в політику винагород для підвищення її ефективності.

Теорія агентських відносин і її застосування в контексті політики винагород. Теорія агентських відносин є однією з найвпливовіших теорій в сучасній економічній науці. Вона виникла в 70-х роках XX століття як результат досліджень економістів Майкла Дженсена та Вільяма Меклінга, які запропонували новий погляд на природу фірми. Вони стверджували, що фірму слід розглядати не як єдине ціле, а як сукупність контрактів між різними індивідами, які переслідують власні інтереси [7; 14].

Теорія агентських відносин досліджує взаємодію між принципалом (власником або акціонером) та агентом (менеджером), де принципал делегує агенту певні повноваження для управління компанією. Основна ідея теорії полягає в тому, що агенти, діючи в власних інтересах, можуть приймати рішення, які не завжди співпадають з інтересами принципалів. Це створює так звану "проблему агентських відносин", яка може призвести до неефективного управління та зниження вартості компанії.

Проблема агентських відносин виникає через низку факторів, які створюють умови для потенційного конфлікту інтересів між принципалами (власниками) та агентами (менеджерами). По-перше, це інформаційна асиметрія, коли агенти володіють більшою інформацією про діяльність компанії, ніж принципали, що може призвести до використання цієї інформації в особистих інтересах агентів. По-друге, це розбіжність інтересів, коли цілі та мотивація агентів не збігаються з цілями принципалів, наприклад, прагнення менеджерів до збільшення власної винагороди на шкоду прибуткам компанії. По-третє, це обмежений контроль з боку принципалів, який надає агентам певну свободу дій, що може бути використана в особистих інтересах.

Для вирішення проблеми агентських відносин теорія пропонує використовувати різні механізми контролю та стимулювання, які б спонукали агентів діяти в інтересах принципалів. Ці механізми можна поділити на дві основні групи:

- **Механізми контролю.** До цієї групи належать такі інструменти, як рада директорів, аудит, внутрішній контроль та корпоративне управління. Ці механізми допомагають зменшити інформаційну асиметрію та обмежити можливості менеджерів для опортуністичної поведінки.
- **Механізми стимулювання.** До цієї групи належать різні форми винагород, які прив'язують доходи менеджерів до результатів діяльності компанії. Це можуть бути бонуси, опціони на акції, участь в прибутках тощо.

Теорія агентських відносин проливає світло на складні взаємини між власниками компанії (принципалами) та найманими менеджерами (агентами), які діють від їх імені. Вона зосереджується на потенційних конфліктах інтересів, що виникають через розбіжності в цілях та мотивації цих двох сторін. Власники, як правило, прагнуть максимізувати прибуток та вартість компанії, тоді як менеджери можуть бути мотивовані власними інтересами, такими як збільшення власної зарплати, престижу чи збереження робочого місця. Ці розбіжності можуть призвести до неефективного управління та прийняття рішень, що не

відповідають інтересам власників.

Для вирішення цієї проблеми теорія агентських відносин пропонує ряд інструментів, серед яких **політика винагород** відіграє ключову роль. Ефективна політика винагород повинна бути спрямована на мотивацію менеджерів діяти в інтересах власників, а також на створення атмосфери прозорості та взаємної довіри. Це досягається шляхом прив'язки винагороди менеджерів до фінансових показників компанії, таких як прибуток, рентабельність та вартість акцій. Також важливо стимулювати менеджерів до розкриття інформації про свою діяльність та прийнятті рішення, що дозволяє власникам контролювати їх роботу та запобігати зловживанням. Крім того, ефективна політика винагород повинна враховувати схильність менеджерів до ризику та стимулювати їх до прийняття обґрунтованих рішень, які максимізують цінність компанії в довгостроковій перспективі.

В Таблиці 1.3 представлено основні аспекти формування політики винагород в світлі теорії агентських відносин, які дозволяють компаніям ефективно управляти взаєминами між власниками та менеджерами та досягати спільних цілей.

Таблиця 1.3.

Формування політики винагород в світлі теорії агентських відносин*

Аспект	Опис	Приклад
Узгодження інтересів	Прив'язка винагороди до фінансових показників компанії, зростання вартості акцій або досягнення стратегічних цілей.	Система бонусів для менеджерів, які досягають цільових показників прибутковості або збільшення частки ринку.
Зменшення інформаційної асиметрії	Стимулювання менеджерів до розкриття інформації та забезпечення прозорості.	Вища винагорода для менеджерів, які вчасно та повно надають інформацію про фінансовий стан компанії та її діяльність.
Врахування ризиків	Мотивація менеджерів до прийняття обґрунтованих рішень та уникнення надмірного ризику.	Система винагород, яка заохочує менеджерів до прийняття консервативних рішень, або, навпаки, стимулює до прийняття більш ризикованих рішень в залежності від цілей компанії.

*Джерело: складено автором на основі [7; 9; 16].

Пояснення впливу політики винагород на прийняття рішень та мотивацію з точки зору Теорії перспектив. Теорія перспектив, розроблена Деніелем Канеманом та Амосом Тверські, є поведінковою теорією, яка досліджує, як люди приймають рішення в умовах ризику та невизначеності. Вона базується на ідеї, що люди не завжди діють раціонально, а їх рішення часто залежать від суб'єктивного сприйняття ситуації та можливих наслідків. Ключовим поняттям цієї теорії є "функція втрат", яка показує, як люди сприймають втрати та виграші. Згідно з теорією перспектив, люди більш чутливі до втрат, ніж до виграшів такого ж розміру. Це означає, що втрата певної суми грошей спричиняє більш сильні негативні емоції, ніж радість від отримання такої ж суми.

Теорія перспектив має важливе значення для розуміння формування політики винагород, оскільки вона допомагає пояснити, як менеджери реагують на різні форми винагород та стимулів. Наприклад, втрата бонусу може мати більший демотиваційний ефект, ніж отримання бонусу такого ж розміру. Це важливо враховувати при розробці політики винагород, щоб забезпечити її мотиваційний ефект та уникнути демотивації працівників.

Як теорія перспектив пояснює вплив політики винагород на ефективність корпоративного управління:

- **Оптимізація прийняття рішень.** Розуміння того, як менеджери сприймають ризики та втрати, дозволяє розробити таку політику винагород, яка б спонукала їх до прийняття оптимальних рішень з точки зору інтересів компанії. Наприклад, якщо менеджери надто уникають ризику, це може призвести до втрати вигідних можливостей. В такому випадку політика винагород повинна заохочувати їх до прийняття більш ризикованих, але обґрунтованих рішень. Це може бути досягнуто шляхом встановлення вищої винагороди за успішну реалізацію ризикованих проектів, або шляхом зменшення покарання за невдачі в таких проектах.
- **Уникнення надмірного ризику.** Теорія перспектив показує, що менеджери можуть бути схильні до надмірного ризику, якщо їхня винагорода залежить лише від позитивних результатів. Враховуючи це,

політика винагород повинна бути збалансованою та враховувати як потенційні виграші, так і потенційні втрати. Це допоможе уникнути ситуацій, коли менеджери йдуть на невиправданий ризик, щоб отримати високу винагороду, нехтуючи інтересами компанії. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як обмеження на розмір бонусів, або встановлення штрафів за прийняття надмірного ризику.

- **Підвищення мотивації.** Правильно сформульована політика винагород, яка враховує особливості сприйняття втрат та виграшів, може мати значний мотиваційний ефект на менеджерів. Наприклад, замість того, щоб просто надавати бонуси за досягнення певних результатів, можна встановити систему штрафів за недосягнення цих результатів. Це може мати більш сильний мотиваційний ефект, оскільки люди більш чутливі до потенційних втрат. Також можна використовувати різні форми нематеріального заохочення, такі як публічне визнання досягнень, надання додаткових можливостей для розвитку або підвищення статусу в компанії.

Інші важливі теорії мотивації та їх значення для формування політики винагород. Окрім теорії агентських відносин та теорії перспектив, існує низка інших важливих теорій мотивації, які можуть бути корисними для формування ефективної політики винагород.

Таблиця 1.4.

Ключові теорії мотивації: огляд та інтеграція в політику винагород*

Теорія	Ключові фактори	Опис
Теорія очікувань	Очікування, інструментальність, валентність	Мотивація залежить від віри в те, що зусилля призведуть до результатів, результати будуть винагороджені, і винагорода буде цінною.
Теорія справедливості	Справедливість	Люди оцінюють справедливість винагороди, порівнюючи свої внески та винагороди з внесками та винагородами інших.
Теорія цілепокладання	Чітко визначені цілі	Чіткі цілі підвищують мотивацію та продуктивність.
Теорія самодетермінації	Автономія, компетентність, належність	Люди мають потребу в автономії, компетентності та належності.

*Джерело: складено автором на основі [6; 9; 16].

Важливо розуміти, що різні теорії мотивації не є взаємовиключними, а навпаки, доповнюють одна одну. Ефективна політика винагород повинна базуватися на комплексному підході, який враховує різні аспекти мотивації та поєднує різні теоретичні моделі. Наприклад, теорія агентських відносин може бути використана для розробки системи винагород за результатами, тоді як теорія перспектив може допомогти оптимізувати спосіб представлення цих винагород працівникам.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ СИСТЕМИ ВИНАГОРОД НА МОТИВАЦІЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Результати опитування щодо впливу системи винагород на мотивацію та продуктивність працівників комунального медичного закладу

Ефективна система винагород відіграє ключову роль у забезпеченні високої мотивації та задоволеності працею медичного персоналу, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на якість медичних послуг та загальну ефективність роботи медичного закладу. Задоволені своєю роботою медики демонструють вищий рівень професіоналізму, відданості та прагнення досягати кращих результатів.

Саме тому важливо розуміти, як медичні працівники сприймають систему винагород у своєму закладі, які фактори мотивації є для них найбільш значущими, та які аспекти системи потребують вдосконалення. Ґрунтовне дослідження думок та преференцій медичного персоналу дозволить розробити таку політику винагород, яка буде відповідати потребам працівників та сприятиме досягненню стратегічних цілей медичного закладу.

Дане дослідження спрямоване на вивчення очікувань та преференцій лікарів комунального медичного закладу щодо системи винагород. Отримана інформація стане міцним фундаментом для формування ефективної політики винагород, яка буде мотивувати медичних працівників до професійного розвитку, підвищення продуктивності праці та забезпечення високої якості медичної допомоги.

Методологія. Для досягнення поставленої мети було проведено анкетування 25 лікарів комунального медичного закладу. Анкета містила питання, спрямовані на виявлення думок респондентів щодо різних аспектів системи винагород, включаючи матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки) та нематеріальні (можливості професійного розвитку, визнання заслуг, гнучкий графік роботи) складові. Аналіз отриманих даних дозволить визначити основні

тенденції та преференції лікарів щодо винагород, а також виявити проблемні аспекти існуючої системи.

Результати. Нижче наведено детальний опис кожної таблиці, що містить результати опитування:

Таблиця 2.1.

[Чи погоджуєтесь, що] Винагороди та визнання є важливими у підвищенні продуктивності медичного персоналу*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Цілком згоден	13	52.00%
Погоджуюсь	9	36.00%
Нейтрально	3	12.00%
Не згоден	0	0.00%
Категорично не згоден	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

Таблиця 2.1 відображає думку лікарів комунального медичного закладу щодо важливості винагород та визнання у підвищенні продуктивності медичного персоналу. Переважна більшість респондентів (88%) цілком згодні або погоджуються з цим твердженням, що свідчить про високу значущість винагород та визнання для мотивації працівників. Лише 12% опитуваних обрали нейтральну позицію, і жоден респондент не висловив незгоди з цим твердженням. Такі результати підкреслюють важливість розробки ефективної системи винагород для підвищення продуктивності медичного персоналу.

Таблиця 2.2

[Чи погоджуєтесь, що] Грошові винагороди є найефективнішою формою визнання медичного персоналу*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Погоджуюсь	22	44.00%
Нейтрально	0	0.00%
Не згоден	3	12.00%
Категорично не згоден	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

В Таблиці 2.2. представлено ставлення лікарів до твердження, що грошові винагороди є найефективнішою формою визнання медичного персоналу. 44%

респондентів погоджуються з цим твердженням, тоді як 12% не згодні. Цікаво, що жоден з опитаних не обрав нейтральну позицію, що свідчить про чітко виражені думки лікарів щодо ефективності грошових винагород. Отримані дані вказують на те, що грошові винагороди є важливим, але не єдиним фактором мотивації медичних працівників.

Таблиця 2.3

[Чи погоджуєтесь, що] Грошові винагороди та визнання створюють атмосферу здорової конкуренції серед медичних працівників*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Цілком згоден	3	12.00%
Погоджуюсь	11	44.00%
Нейтрально	8	32.00%
Не згоден	3	12.00%
Категорично не згоден	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

В Таблиці 2.3. відображено ставлення лікарів до твердження, що грошові винагороди та визнання створюють атмосферу здорової конкуренції серед медичних працівників. Більшість респондентів (56%) цілком згодні або погоджуються з цим твердженням, тоді як 12% не згодні, а 32% зайняли нейтральну позицію. Результати опитування свідчать про те, що винагороди та визнання можуть сприяти створенню конкурентного середовища, але важливо забезпечити, щоб ця конкуренція була здоровою і не призводила до негативних наслідків.

Таблиця 2.4.

[Чи погоджуєтесь, що] Медичні працівники котрі регулярно отримують визнання та винагороди є більш мотивованими*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Цілком згоден	7	24.00%
Погоджуюсь	10	40.00%
Нейтрально	8	32.00%
Не згоден	0	0.00%
Категорично не згоден	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

В Таблиці 2.4. відображено думку лікарів щодо впливу винагород та визнання на мотивацію медичних працівників. 64% респондентів цілком згодні або погоджуються з твердженням, що медичні працівники, котрі регулярно отримують визнання та винагороди, мають більшу ймовірність залишатися мотивованими. 32% опитуваних обрали нейтральну позицію, і жоден респондент не висловив незгоди. Такі результати підтверджують важливість регулярного визнання та винагород для підтримки мотивації медичного персоналу.

Таблиця 2.5.

[Чи погоджуєтесь, що] Визнання на роботі корелює з вашою продуктивністю?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Так, отримання визнання впливає на мою продуктивність	17	68.00%
Ні, отримання визнання не передбачає впливу на мою продуктивність	0	0.00%
Нейтральне ставлення	8	32.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

В таблиці 2.5. представлено відповіді лікарів на питання про вплив визнання на їх продуктивність. Більшість респондентів (68%) відзначили, що отримання визнання позитивно впливає на їх продуктивність. 32% опитуваних обрали нейтральну позицію, і жоден респондент не зазначив, що визнання не впливає на його продуктивність. Отримані дані свідчать про те, що визнання є важливим фактором мотивації і може сприяти підвищенню продуктивності праці лікарів.

Таблиця 2.6.

Наскільки часто ви відчуваєте втрату мотивації на роботі через відсутність визнання ваших старань?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Дуже часто	0	0.00%
Часто	7	28.00%
Зрідка	11	44.00%
Рідко	0	0.00%
Ніколи	7	28.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

Таблиця 2.6. демонструє, як часто лікарі відчують втрату мотивації на роботі через відсутність визнання їх старань. 72% респондентів відзначили, що відчують втрату мотивації через відсутність визнання "часто" або "зрідка". 28% опитуваних зазначили, що "ніколи" не відчують втрату мотивації з цієї причини. Результати опитування вказують на те, що відсутність визнання може негативно впливати на мотивацію медичних працівників, і важливо забезпечити регулярне визнання їх досягнень.

Таблиця 2.7.

Наскільки ймовірно, що ви докладете додаткових зусиль до своєї роботи, якщо знаєте, що її визнають і винагородять?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Дуже ймовірно	14	56.00%
Ймовірно	9	36.00%
Нейтральний	2	8.00%
Малоймовірно	0	0.00%
Дуже малоймовірно	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

Таблиця 2.7. відображає ймовірність того, що лікарі докладуть додаткових зусиль до своєї роботи, якщо знають, що їх зусилля будуть визнані і винагороджені. 92% респондентів відповіли, що "дуже ймовірно" або "ймовірно" докладуть додаткових зусиль в такому випадку. Лише 8% опитуваних обрали нейтральну позицію. Такі результати підтверджують, що очікування визнання та винагороди може спонукати лікарів до більш активної і продуктивної праці.

Таблиця 2.8.

Які з наведених нижче схем винагороди та визнання, на вашу думку, є найбільш ефективними в медичному секторі?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Грошові премії	16	64.00%
Визнання в колективі	0	0.00%
Інформаційні бюлетені	0	0.00%
Підвищення або кар'єрні можливості просування	9	36.00%
Інше	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

У таблиці 2.8. представлено думки лікарів щодо найбільш ефективних схем винагороди та визнання в медичному секторі. Найбільш популярною відповіддю були "грошові премії" (64%), на другому місці - "підвищення або кар'єрні можливості просування" (36%). Інші варіанти відповідей не набрали жодного голосу. Отримані дані свідчать про те, що грошові премії та можливості кар'єрного зростання є найбільш ефективними формами винагороди для медичних працівників.

Таблиця 2.9.

Яка для вас найбільш значуща немонетарна форма визнання?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Усна похвала від керівників	0	0.00%
Письмова подяка	6	24.00%
Громадське визнання	2	8.00%
Можливості для професійного розвитку	17	68.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

Таблиця 2.9. демонструє, яка немонетарна форма визнання є найбільш значущою для лікарів. Найбільш популярною відповіддю були "можливості для професійного розвитку" (68%), на другому місці - "письмова подяка" (24%). "Громадське визнання" обрали лише 8% респондентів, а "усна похвала від керівників" не набрала жодного голосу. Результати опитування вказують на те, що лікарі високо цінують можливості для професійного розвитку як форму визнання.

Таблиця 2.10.

Наскільки важливими ви вважаєте можливості кар'єрного зростання як форма визнання?*

Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
Дуже важливо	11	44.00%
Важливо	11	44.00%
Нейтральний	3	12.00%
Не дуже важливо	0	0.00%
Зовсім не важливо	0	0.00%

*Джерело: отримано на основі опитування

Таблиця 2.10. відображає важливість можливостей кар'єрного зростання як форми визнання для лікарів. 88% респондентів вважають можливості кар'єрного зростання "дуже важливими" або "важливими". Лише 12% опитуваних обрали нейтральну позицію. Такі результати підкреслюють значущість кар'єрного зростання для мотивації медичних працівників і важливість врахування цього фактору при розробці політики винагород.

Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективна система винагород та визнання відіграє ключову роль у мотивації та продуктивності медичного персоналу. Вона повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби та професійні цілі працівників. Регулярне визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливими факторами мотивації лікарів. Здорова конкуренція, що стимулюється системою винагород, може сприяти підвищенню продуктивності праці. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та вдосконалення політики винагород у медичному закладі.

2.2. Емпіричний аналіз результатів опитування щодо впливу системи винагород на мотивацію та продуктивність працівників комунального медичного закладу

Спираючись на дані опитування, представлені в параграфі 2.1, ми можемо перейти до детального аналізу отриманих результатів. Застосування кореляційного аналізу дозволить нам виявити не очевидні на перший погляд зв'язки між різними факторами мотивації та винагород медичних працівників. Це допоможе нам зрозуміти, які саме фактори мають найбільший вплив на їх задоволеність роботою та продуктивність, а також які зміни в системі винагород будуть найбільш ефективними. Аналіз кореляцій дозволить нам визначити, які з факторів найбільш тісно пов'язані між собою, і на яких з них варто зосередити основну увагу при розробці рекомендацій щодо вдосконалення політики

винагород у медичних закладах.

Кореляційний аналіз, проведений на основі даних опитування (рис. 2.1), підтвердив наявність сильного позитивного зв'язку між важливістю можливостей кар'єрного зростання та ймовірністю докладання додаткових зусиль при очікуванні визнання ($r = 0.885$). Цей результат узгоджується з нашою гіпотезою про те, що **очікування визнання є важливим мотиваційним фактором для лікарів, які орієнтовані на кар'єрне зростання.**

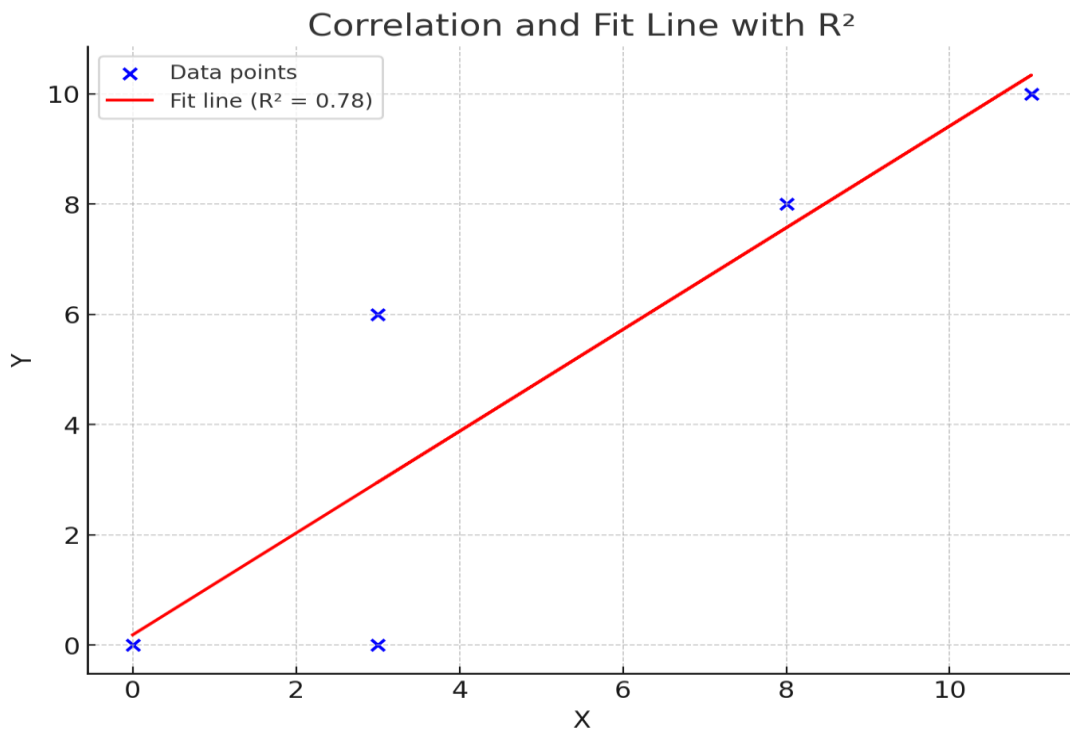


Рисунок 2.1. Кореляція між 2.7 та 2.10*

*Пояснення: Кореляція між змінними X та Y дорівнює 0.885, що вказує на сильний позитивний зв'язок. Значення R² становить 0.78, що показує, що модель добре пояснює варіацію даних.

Високий коефіцієнт кореляції свідчить про те, що лікарі, які вважають можливості кар'єрного зростання важливими, з більшою ймовірністю будуть докладати додаткових зусиль, якщо знають, що їхні старання будуть визнані. Це можна пояснити тим, що **кар'єрне зростання і визнання взаємопов'язані і взаємопідсилюють один одного.** Кар'єрне просування часто є результатом високої продуктивності праці та професійних досягнень, які, в свою чергу,

заслуговують на визнання. Очікування визнання може стимулювати лікарів до більш активної роботи та прагнення до професійного розвитку, що в кінцевому підсумку веде до кар'єрного зростання.

Крім того, **визнання відіграє важливу роль у формуванні професійної ідентичності лікаря**. Воно підтверджує його компетентність, статус та цінність для медичного закладу. Лікарі, які отримують визнання за свої досягнення, більш впевнені в собі та мотивовані до подальшого професійного розвитку.

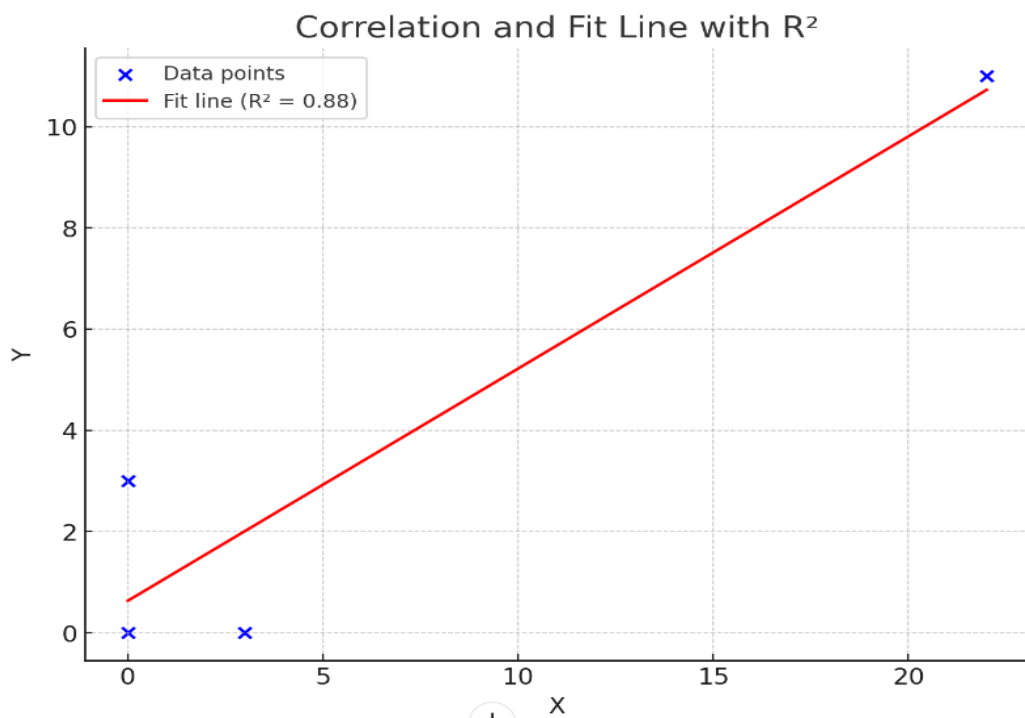


Рисунок 2.2. Кореляція між 2.1. та 2.2.*

*Пояснення: Кореляція між змінними X та Y дорівнює 0.935, що свідчить про сильний позитивний зв'язок. Значення R^2 становить 0.88, що вказує на те, що модель добре пояснює варіацію даних.

Кореляційний аналіз, проведений на основі даних опитування, підтвердив наявність сильного позитивного зв'язку між важливістю винагород та визнання для підвищення продуктивності медичного персоналу та переконанням, що грошові винагороди є найефективнішою формою визнання ($r = 0.93$). Цей результат узгоджується з гіпотезою про те, що матеріальна мотивація є важливим фактором для лікарів, які вважають винагороди та визнання важливими для

продуктивності.

Високий коефіцієнт кореляції свідчить про те, що лікарі, які вважають винагороди та визнання важливими для продуктивності, також схильні вважати грошові винагороди найефективнішою формою визнання. Це може бути пов'язано з тим, що грошові винагороди є відчутним та об'єктивним показником успіху та професійного визнання. Вони дають можливість лікарям покращити свій матеріальний добробут, що є важливим фактором мотивації для багатьох людей.

Крім того, грошові винагороди можуть розглядатися як індикатор цінності лікаря для медичного закладу. Висока заробітна плата та премії свідчать про те, що лікар є важливим членом команди та його внесок у роботу закладу високо цінується. Це може підвищити самооцінку та мотивацію лікаря, спонукаючи його до подальшого професійного розвитку та досягнення високих результатів.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація не є єдиним фактором, що впливає на продуктивність лікарів. Інші фактори, такі як визнання з боку колег та керівництва, можливості для професійного розвитку та сприятливе робоче середовище, також відіграють важливу роль. Проте, результати кореляційного аналізу свідчать про те, що грошові винагороди є значущим мотиватором для лікарів, які вважають винагороди та визнання важливими для продуктивності.

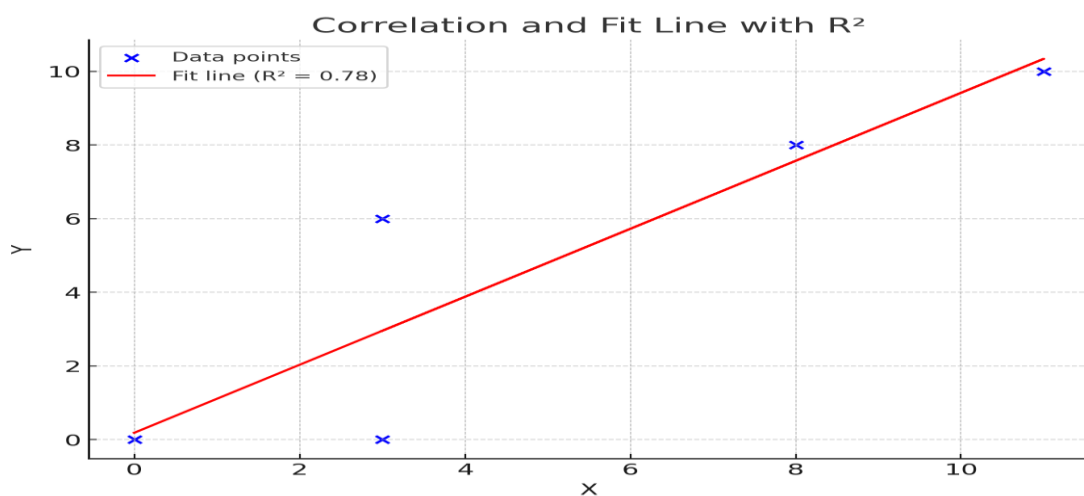


Рисунок 2.3. Кореляція між 2.3. та 2.4.*

*Пояснення: Кореляція між змінними X та Y дорівнює 0.885, що вказує на сильний позитивний зв'язок. Значення R^2 становить 0.78, що показує, що модель добре пояснює варіацію даних.

Кореляційний аналіз, проведений на основі даних опитування, дійсно показав високий позитивний зв'язок між твердженнями "Визнання на роботі позитивно впливає на мою продуктивність" (2.3) та "Медичні працівники, які регулярно отримують визнання та винагороди, є більш мотивованими" (2.4). Коефіцієнт кореляції між цими двома змінними становить 0.88, що свідчить про **дуже сильний позитивний зв'язок**.

Це означає, що лікарі, які відчують позитивний вплив визнання на свою продуктивність, також частіше втрачають мотивацію, коли їх старання не визнаються.

Такий результат можна пояснити наступним чином:

- **Підвищена чутливість до визнання:** Лікарі, для яких визнання є важливим мотиватором, більш чутливо реагують на його присутність або відсутність. Вони сприймають визнання як підтвердження своєї професійної цінності та важливості для медичного закладу. Відсутність визнання може сприйматися ними як знецінення їх праці та досягнень, що призводить до втрати мотивації.
- **Зв'язок визнання з продуктивністю:** Лікарі, які відзначають позитивний вплив визнання на свою продуктивність, усвідомлюють важливість цього фактора для досягнення високих результатів. Вони прагнуть до визнання і готові докладати більше зусиль, коли знають, що їх робота буде оцінена. Відповідно, відсутність визнання може знижувати їх ентузіазм та прагнення до досягнення успіху.
- **Психологічний контракт:** Визнання може розглядатися як невід'ємна частина "психологічного контракту" між лікарем та медичним закладом. Коли лікар докладає зусиль та демонструє високі результати, він очікує, що його внесок буде помічений та оцінений. Якщо ці очікування не виправдовуються, це може призвести до розчарування та втрати мотивації.

Отримані результати підкреслюють **важливість регулярного визнання досягнень лікарів для підтримки їх мотивації та продуктивності**. Це може бути реалізовано через різні форми визнання, такі як:

- публічне визнання заслуг;
- нагородження грамотами, подяками, преміями;
- вручення цінних подарунків;
- надання можливостей для професійного розвитку;
- залучення до ухвалення рішень;
- створення атмосфери поваги та довіри в колективі.

Впровадження ефективної системи визнання досягнень може стати важливим кроком до підвищення мотивації та залученості медичних працівників, що в кінцевому підсумку покращить якість медичної допомоги.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ВИНАГОРОД В КОМУНАЛЬНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Ефективна система винагород та визнання відіграє ключову роль у мотивації, залученості та продуктивності медичного персоналу. Вона повинна бути спрямована на залучення, утримання та стимулювання висококваліфікованих кадрів, а також на створення сприятливого робочого середовища, що сприяє професійному розвитку та самореалізації медичних працівників. З огляду на результати проведеного дослідження, включаючи висновки регресійного та кластерного аналізу, а також виявлені потреби медичного персоналу, пропонуються наступні рекомендації щодо вдосконалення політики винагород у комунальних медичних закладах.

Індивідуалізація та диференціація винагород. Впровадження індивідуальних планів розвитку та винагороди є ключовим кроком до підвищення ефективності системи мотивації. Результати кластерного аналізу показали, що медичні працівники мають різне ставлення до винагород та визнання. Виділення груп з різною мотивацією дозволяє диференціювати підходи до винагородження. Наприклад, для лікарів, які високо цінують визнання та кар'єрне зростання (кластер 1), важливо забезпечити чіткі критерії просування по службі, можливості для підвищення кваліфікації та участі в наукових конференціях. Для лікарів, які більш орієнтовані на матеріальні стимули (кластер 2), ефективними будуть грошові премії, бонуси та інші форми матеріального заохочення.

Індивідуальні плани розвитку та винагороди повинні бути гнучкими та адаптованими до потреб і цілей кожного медичного працівника. Це означає, що вони повинні враховувати як фінансові, так і нефінансові цілі.

Фінансові цілі можуть включати підвищення заробітної плати, премії за досягнення певних показників, бонуси за виконання складних завдань, компенсації за участь у конференціях та семінарах.

Нефінансові цілі можуть бути пов'язані з професійним розвитком, таким

як підвищення кваліфікації, наукова діяльність, участь у конференціях та семінарах, а також з досягненням конкретних результатів у роботі, таких як:

- підвищення якості медичної допомоги;
- зменшення кількості ускладнень;
- покращення показників задоволеності пацієнтів;
- активна участь у науково-дослідній діяльності;
- впровадження інноваційних методів лікування.

Важливо, щоб індивідуальні плани розвитку та винагороди були чітко визначені та узгоджені з медичним працівником. Це допоможе йому розуміти, які саме зусилля та досягнення будуть винагороджені, і мотивуватиме його до професійного зростання. Крім того, індивідуальні плани повинні регулярно переглядатися та оновлюватися з урахуванням змін в потребах медичного працівника та медичного закладу.

Такі індивідуальні плани дозволять кожному медичному працівнику бачити перспективи свого професійного зростання та відчувати свою цінність для медичного закладу. Вони сприятимуть підвищенню мотивації, залученості та продуктивності праці, а також створенню позитивної атмосфери в колективі. В результаті, медичний заклад отримає висококваліфікованих та мотивованих співробітників, які прагнуть до професійного розвитку та надання якісної медичної допомоги.

Розширення переліку форм винагороди. Окрім традиційних фінансових виплат (заробітна плата, премії, надбавки), необхідно розширити перелік форм винагороди, включивши до нього різноманітні стимули, що відповідають потребам та вподобанням різних категорій медичного персоналу. Результати опитування показали, що медичні працівники високо цінують можливості для професійного розвитку (68%) та кар'єрного зростання (88%). Тому, важливо забезпечити доступ до різноманітних програм навчання, тренінгів, семінарів, конференцій, курсів підвищення кваліфікації, стажувань в провідних клініках, а також створити чіткі механізми просування по службі.

Серед інших форм винагороди можна розглянути:

- додаткові дні відпустки;
- гнучкий графік роботи;
- можливість часткової зайнятості або віддаленої роботи (для певних категорій персоналу);
- компенсація витрат на проїзд та проживання при відрядженнях;
- надання житла або компенсація витрат на оренду житла;
- корпоративні знижки на медичні послуги та медикаменти;
- безкоштовне або пільгове харчування в медичному закладі;
- організація спортивних та культурних заходів для співробітників;
- надання додаткового медичного страхування;
- премії за вислугу років;
- премії за особливі досягнення в роботі;
- нагородження цінними подарунками.

Активне використання нефінансових методів мотивації є невід'ємною складовою ефективної системи управління персоналом в медичних закладах. Хоча фінансові стимули, безумовно, важливі для залучення та утримання кваліфікованих медичних працівників, нефінансові методи мотивації відіграють не менш важливу роль у формуванні позитивної робочої атмосфери, підвищенні задоволеності працею та зміцненні лояльності до медичного закладу. Вони сприяють розвитку почуття приналежності до колективу, професійної гордості та визнання власної значущості, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на якість медичної допомоги та загальну ефективність роботи закладу.

Одним із ключових нефінансових методів мотивації є визнання та заохочення досягнень. Регулярне визнання та заохочення досягнень медичних працівників, як індивідуальних, так і колективних, сприяє підвищенню їх мотивації та залученості. Результати опитування, проведеного в рамках даного дослідження, показали, що 72% лікарів відчують втрату мотивації через відсутність визнання їх старань. Це підкреслює важливість створення системи регулярного визнання досягнень, яка включатиме різноманітні форми, адаптовані до потреб та цінностей медичних працівників.

Публічне визнання заслуг є ефективним способом мотивації, оскільки дозволяє не тільки висловити подяку лікарю, але й продемонструвати його досягнення колегам та громадськості. Це може бути реалізовано, наприклад, на загальних зборах колективу, на сайті медичного закладу, в соціальних мережах закладу, або шляхом публікації статей про досягнення лікарів в місцевих ЗМІ. Важливо, щоб публічне визнання було щирим та ґрунтувалося на реальних досягненнях лікаря.

Нагородження грамотами, подяками, преміями є традиційними, але не менш ефективними формами визнання. Вони дозволяють зафіксувати досягнення лікаря та висловити йому офіційну подяку за його працю. Грамоти та подяки можуть бути оформлені в урочистому стилі та вручені лікарю на спеціальній церемонії або в присутності колег. Премії можуть бути як грошовими, так і у вигляді цінних подарунків.

Вручення цінних подарунків може бути символічним жестом, який покаже лікареві, що його цінують та пам'ятають про його внесок у роботу медичного закладу. Подарунки можуть бути індивідуалізовані з урахуванням інтересів та хобі лікаря. Наприклад, це може бути книга з його спеціалізації, квиток на концерт або спортивний захід, сертифікат на відвідування спа-салону тощо.

Організація конкурсів професійної майстерності стимулює лікарів до підвищення своєї кваліфікації та професійного рівня, а також дозволяє виявити та відзначити найкращих фахівців. Конкурси можуть проводитися в різних форматах, наприклад, у вигляді тестування, практичних завдань, презентацій або клінічних розборів. Переможці конкурсів можуть бути нагороджені цінними призами, грошовими преміями або можливостями для професійного розвитку, такими як стажування в провідних клініках або участь в міжнародних конференціях.

Створення "Дошки пошани" для відзначення кращих працівників дозволить візуалізувати досягнення лікарів та створити додатковий стимул для інших працівників. "Дошка пошани" або "Алея слави" може бути розміщена в приміщенні медичного закладу, де її бачитимуть як співробітники, так і пацієнти.

На ній можна розмістити фотографії кращих працівників, інформацію про їх досягнення та відзнаки.

Організація корпоративних заходів для відзначення успіхів колективу сприяє зміцненню командного духу та створенню позитивної атмосфери в колективі. Корпоративні заходи можуть проводитися в різних форматах, наприклад, у вигляді святкових вечірок, спортивних змагань, пікніків або екскурсій. Важливо, щоб ці заходи були цікавими та захоплюючими для учасників.

Окрім визнання та заохочення досягнень, важливу роль у нефінансовій мотивації відіграє створення сприятливого робочого середовища. Комфортне та сприятливе робоче середовище, що сприяє розвитку та самореалізації медичних працівників, є важливим фактором їх мотивації та задоволеності роботою. Медичні заклади можуть забезпечити:

- Сучасне медичне обладнання та технології. Наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє лікарям ефективніше виконувати свою роботу та надавати якісну медичну допомогу, що підвищує їх професійну впевненість та мотивацію.
- Ергономічні робочі місця. Ергономічні робочі місця сприяють збереженню здоров'я медичних працівників, зменшують втому та підвищують їх продуктивність. Це може включати в себе комфортні стільці, столи з регульованою висотою, достатнє освітлення та вентиляцію.
- Комфортні кімнати відпочинку. Наявність комфортних кімнат відпочинку дозволяє лікарям відновити сили після напруженої роботи та підготуватися до наступних завдань. Кімнати відпочинку можуть бути обладнані м'якими меблями, кухнею, телевізором та іншими засобами для релаксації.
- Можливості для спілкування та обміну досвідом. Спілкування та обмін досвідом з колегами сприяють професійному розвитку лікарів, дозволяють їм ділитися знаннями та ідеями, а також створюють позитивну атмосферу в колективі. Для цього можна організовувати регулярні зустрічі, семінари, конференції, а також створювати онлайн-платформи для спілкування.

- Підтримку здорової та позитивної атмосфери в колективі. Здорова та позитивна атмосфера в колективі є важливим фактором мотивації та задоволеності роботою. Вона сприяє ефективній співпраці, взаємодопомозі та підтримці між колегами. Для створення такої атмосфери важливо проводити заходи для зміцнення командного духу, вирішувати конфлікти конструктивним шляхом та заохочувати відкрите спілкування.
- Організацію програм підтримки психічного здоров'я медичних працівників. Робота лікарів пов'язана з високим рівнем стресу, емоційним вигоранням та ризиком розвитку психічних розладів. Тому важливо забезпечити їм доступ до програм підтримки психічного здоров'я, таких як консультації психологів, тренінги з управління стресом та релаксації.

Впровадження різноманітних нефінансових методів мотивації дозволить медичним закладам створити сприятливе робоче середовище, підвищити мотивацію та залученість медичних працівників, а також зміцнити їх лояльність до закладу. Це сприятиме підвищенню якості медичної допомоги та загальної ефективності роботи медичного закладу.

Моніторинг та оцінка ефективності системи винагород є критично важливими для забезпечення її актуальності, відповідності потребам медичного персоналу та досягнення цілей медичного закладу. Система винагород не є статичною, вона повинна постійно розвиватися та адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Зміни в законодавстві, економічні коливання, нові тенденції в управлінні персоналом, а також зміна потреб та очікувань самих медичних працівників - все це вимагає гнучкості та динамічності системи винагород. Для того, щоб система винагород залишалася ефективною та мотивуючою, необхідно систематично збирати дані про її ефективність, аналізувати їх та вносити необхідні корективи.

Регулярні опитування співробітників є одним з найефективніших методів моніторингу та оцінки системи винагород. Вони дозволяють "почути голос" медичного персоналу, зрозуміти їх сприйняття системи винагород, виявити

можливі проблеми та незадоволеність, а також оцінити ефективність різних форм винагороди. Опитування дають можливість медичним працівникам висловити свою думку щодо різних аспектів системи винагород, таких як рівень заробітної плати, наявність та розмір премій, можливості для професійного розвитку, визнання досягнень тощо.

Для проведення опитувань можна використовувати різні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Анкетування є найпоширенішим методом збору даних, який дозволяє опитати велику кількість співробітників за короткий час. Анкети можуть містити як закриті питання з варіантами відповідей, так і відкриті питання, що дозволяють співробітникам висловити свою думку власними словами. Інтерв'ю дозволяють отримати більш глибоку інформацію від співробітників, ніж анкетування. Вони дають можливість задавати уточнюючі питання, спостерігати за невербальною поведінкою співробітників та отримувати більш повну картину їх ставлення до системи винагород. Фокус-групи є груповими інтерв'ю, які дозволяють отримати інформацію від невеликої групи співробітників одночасно. Вони дають можливість спостерігати за взаємодією між співробітниками, виявляти різні точки зору та отримувати більш повну картину сприйняття системи винагород. Аналіз пропозицій співробітників також може бути корисним джерелом інформації для моніторингу та оцінки системи винагород. Співробітники можуть вносити свої пропозиції щодо вдосконалення системи через спеціальні скриньки для пропозицій, електронну пошту або під час зустрічей з керівництвом.

Вибір методу опитування залежить від цілей дослідження, ресурсів медичного закладу та характеристик персоналу. В деяких випадках може бути доцільним використовувати комбінацію різних методів для отримання більш повної та об'єктивної інформації. Наприклад, можна провести анкетування для збору кількісних даних про задоволеність різними формами винагороди, а потім провести фокус-групи для більш глибокого вивчення причин незадоволеності та отримання пропозицій щодо вдосконалення системи.

Окрім регулярних опитувань, важливо також збирати та аналізувати інші

дані, які можуть свідчити про ефективність системи винагород. Це можуть бути показники продуктивності праці (наприклад, кількість пролікованих пацієнтів, кількість проведених операцій, кількість прийнятих пацієнтів тощо), рівень плинності кадрів, кількість скарг та конфліктів в колективі, результати атестації персоналу тощо. Аналіз цих даних дозволить отримати більш повну картину ефективності системи винагород та внести необхідні корективи для її вдосконалення. Наприклад, якщо аналіз показників продуктивності праці показує зниження ефективності після впровадження нової системи винагород, це може свідчити про необхідність її перегляду та корекції.

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) є важливим інструментом для оцінки впливу системи винагород на результати діяльності медичного закладу. KPI – це кількісні показники, які відображають ефективність досягнення певних цілей. В контексті системи винагород, KPI можуть використовуватися для вимірювання таких аспектів, як продуктивність праці, якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів, плинність кадрів та залученість співробітників.

Продуктивність праці може вимірюватися за допомогою таких KPI, як кількість пролікованих пацієнтів, кількість проведених операцій, кількість прийнятих пацієнтів, час, витрачений на обслуговування одного пацієнта, тощо. Підвищення продуктивності праці може свідчити про позитивний вплив системи винагород на мотивацію та ефективність медичного персоналу.

Якість медичної допомоги може оцінюватися за допомогою таких KPI, як рівень ускладнень, смертність, задоволеність пацієнтів якістю медичної допомоги, дотримання клінічних протоколів, частота повторних госпіталізацій тощо. Зменшення кількості ускладнень та підвищення задоволеності пацієнтів можуть бути ознакою того, що система винагород стимулює медичних працівників до надання більш якісної медичної допомоги.

Задоволеність пацієнтів може вимірюватися за допомогою результатів опитувань пацієнтів, в яких вони оцінюють різні аспекти медичної допомоги, такі як ставлення медичного персоналу, комфорт перебування в медичному

закладі, доступність інформації тощо. Високий рівень задоволеності пацієнтів є важливим показником якості медичної допомоги та ефективності роботи медичного закладу.

Плинність кадрів є негативним показником, який може свідчити про проблеми з мотивацією та задоволеністю роботою медичного персоналу. Зниження плинності кадрів може бути ознакою того, що система винагород ефективно утримує цінних співробітників.

Залученість співробітників може вимірюватися за допомогою таких КРІ, як рівень абсентеїзму, участь у корпоративних заходах, ініціативність, готовність до навчання та професійного розвитку, лояльність до медичного закладу тощо. Високий рівень залученості співробітників свідчить про позитивну атмосферу в колективі та ефективну мотивацію.

Бенчмаркінг з іншими медичними закладами є важливим інструментом для вдосконалення системи винагород. Порівняння системи винагород з практиками інших медичних закладів (як комунальних, так і приватних) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони власної системи, а також отримати ідеї для її вдосконалення. Для цього можна використовувати різні джерела інформації, такі як:

- Публікації в спеціалізованих виданнях. Медичні журнали, галузеві портали та інші спеціалізовані видання часто публікують інформацію про інноваційні підходи до мотивації та винагород медичного персоналу.
- Участь у конференціях та семінарах. Конференції та семінари є ефективним майданчиком для обміну досвідом з колегами з інших медичних закладів та вивчення передових практик в галузі управління персоналом.
- Обмін досвідом з колегами з інших медичних закладів. Неформальне спілкування з колегами з інших медичних закладів може бути цінним джерелом інформації про різні підходи до мотивації та винагород.

Бенчмаркінг дозволяє медичним закладам запозичувати найкращі практики та адаптувати їх до своїх потреб та особливостей. Це сприяє створенню

більш ефективної та конкурентоспроможної системи винагород, яка допоможе залучити та утримати кваліфікований медичний персонал, підвищити якість медичної допомоги та загальну ефективність роботи медичного закладу.

Узгодження системи винагород з місією та цінностями медичного закладу є ключовим фактором її ефективності. Система винагород не повинна бути просто набором стимулів, вона повинна відображати філософію та пріоритети медичного закладу, сприяти досягненню його стратегічних цілей та формуванню бажаної корпоративної культури.

Чітке визначення ключових цінностей та принципів медичного закладу є основою для побудови ефективної системи винагород. Ці цінності та принципи (такі як професіоналізм, гуманність, відповідальність, турбота про пацієнтів) мають бути чітко сформульовані та донесені до всіх співробітників. Вони мають бути інтегровані в усі аспекти системи винагород, від критеріїв оцінки до вибору форм винагороди. Наприклад, якщо однією з ключових цінностей медичного закладу є професіоналізм, то система винагород повинна стимулювати медичних працівників до підвищення своєї кваліфікації, участі в наукових конференціях та впровадження інноваційних методів лікування.

Система винагород має заохочувати поведінку медичних працівників, що відповідає ключовим цінностям та принципам медичного закладу. Це може бути реалізовано через спеціальні програми визнання та заохочення, а також включення відповідних критеріїв в оцінку ефективності працівників. Наприклад, якщо медичний заклад цінує гуманне ставлення до пацієнтів, то в системі винагород можуть бути передбачені премії або інші форми заохочення для лікарів, які демонструють високий рівень емпатії та турботи про пацієнтів.

Важливо забезпечити, щоб усі медичні працівники розуміли ключові цінності та принципи медичного закладу, а також те, як вони пов'язані з системою винагород. Це можна досягти через різні канали комунікації, такі як загальні збори колективу, внутрішні розсилки, інформаційні стенди, зустрічі з керівництвом, корпоративні тренінги тощо. Чітка та прозора комунікація допоможе створити єдине розуміння цінностей та принципів серед всіх

співробітників та забезпечити їх підтримку.

Впровадження будь-яких змін у системі винагород потребує ретельного моніторингу та оцінки їх ефективності. Це дозволить не лише виміряти досягнуті результати, а й своєчасно виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи. Для забезпечення комплексної оцінки ефективності запропонованих змін у політиці винагород у комунальних медичних закладах пропонується використовувати систему моніторингу та оцінки, що включатиме як кількісні, так і якісні показники.

Кількісні показники дають змогу об'єктивно виміряти результати впроваджених змін та їх вплив на діяльність медичного закладу. До них можна віднести:

- Продуктивність праці. Збільшення продуктивності праці може свідчити про підвищення мотивації та залученості співробітників. Для вимірювання цього показника можна використовувати різні метрики, такі як кількість пролікованих пацієнтів, кількість проведених операцій, кількість прийнятих пацієнтів тощо.
- Плинність кадрів. Зниження плинності кадрів є важливим показником ефективності політики винагород. Якщо співробітники задоволені своєю роботою та умовами праці, вони менш схильні залишати медичний заклад.
- Задоволеність співробітників. Регулярні опитування співробітників дозволяють отримати цінний зворотний зв'язок щодо їх сприйняття системи винагород, рівня задоволеності роботою, винагородою, можливостями для розвитку тощо.
- Фінансові показники. Аналіз фінансових показників, таких як витрати на персонал, доходи медичного закладу, рентабельність, дозволяє оцінити вплив змін у системі винагород на фінансові результати.

Оцінка ефективності системи винагород не може обмежуватися лише кількісними показниками, такими як продуктивність праці чи плинність кадрів. Важливо також враховувати якісні аспекти, які відображають вплив системи винагород на менш очевидні, але не менш важливі аспекти діяльності медичного

закладу. До таких якісних показників можна віднести корпоративну культуру, залученість співробітників та якість комунікації та взаємодії в колективі.

Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм, переконань та практик, які визначають спосіб взаємодії співробітників медичного закладу між собою та з зовнішнім світом. Оцінка змін у корпоративній культурі, таких як рівень довіри, співпраці, інноваційності, може свідчити про ефективність інтеграції цінностей та принципів медичного закладу в систему винагород. Наприклад, якщо після впровадження нової системи винагород спостерігається підвищення рівня довіри та співпраці між співробітниками, це може означати, що система сприяє формуванню більш позитивної та продуктивної робочої атмосфери.

Залученість співробітників є важливим показником ефективності системи винагород. Залучені співробітники більш мотивовані, продуктивні та лояльні до медичного закладу. Вони готові докладати додаткові зусилля, брати на себе відповідальність та активно участувати в житті організації. Підвищення залученості співробітників може бути ознакою успішної мотивації через систему винагород, оскільки вона задовольняє їх потреби та очікування.

Якість комунікації та взаємодії в колективі також є важливим показником ефективності системи винагород. Поліпшення комунікації та взаємодії між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами медичного закладу, може свідчити про позитивний вплив прозорості та справедливої системи винагород. Коли співробітники розуміють принципи функціонування системи винагород та вважають її справедливою, це сприяє створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння в колективі.

Для оцінки якісних показників можуть використовуватися різні методи, такі як:

- Спостереження. Керівники та HR-спеціалісти можуть спостерігати за поведінкою співробітників, їх взаємодією між собою та з пацієнтами, а також за загальною атмосферою в колективі.

- Опитування. Опитування співробітників можуть включати питання про їх задоволеність роботою, рівень мотивації, ставлення до керівництва та колег, сприйняття корпоративної культури тощо.
- Аналіз документів. Аналіз внутрішніх документів медичного закладу, таких як кодекс корпоративної етики, посадові інструкції, протоколи нарад тощо, може дати уявлення про формальні аспекти корпоративної культури та системи винагород.
- Інтерв'ю. Інтерв'ю зі співробітниками різних рівнів дозволяють отримати більш глибоку інформацію про їх сприйняття корпоративної культури, системи винагород та загальної атмосфери в колективі.

Комплексна оцінка як кількісних, так і якісних показників дозволить отримати повну картину ефективності системи винагород та внести необхідні корективи для її вдосконалення.

Також, для забезпечення ефективного моніторингу та оцінки запропонованих змін у політиці винагород необхідно розробити та впровадити комплексну систему, яка дозволить відстежувати прогрес, виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Ця система повинна включати наступні етапи:

Встановлення чітких цілей та критеріїв оцінки. Перед впровадженням змін важливо чітко визначити, яких конкретних цілей медичний заклад хоче досягти шляхом вдосконалення політики винагород. Ці цілі можуть бути як кількісними (наприклад, підвищення продуктивності праці на 10%), так і якісними (наприклад, підвищення рівня задоволеності співробітників). Також важливо розробити чіткі критерії оцінки для вимірювання прогресу та ефективності впроваджених змін. Наприклад, для оцінки продуктивності праці можна використовувати такі показники, як кількість пролікованих пацієнтів, кількість проведених операцій, кількість прийнятих пацієнтів, час, витрачений на обслуговування одного пацієнта, тощо. Для оцінки задоволеності співробітників можна проводити регулярні опитування або інтерв'ю.

Регулярний збір та аналіз даних. Необхідно встановити систему регулярного збору та аналізу даних за визначеними показниками, щоб

відстежувати динаміку змін та виявляти можливі проблеми. Це може включати проведення регулярних опитувань співробітників, аналіз статистичних даних щодо продуктивності праці, плинності кадрів, фінансових показників тощо. Важливо використовувати різні джерела даних для отримання більш повної та об'єктивної картини.

Внесення коректив за необхідності. На основі результатів моніторингу та оцінки необхідно бути готовими вносити корективи в систему винагород, щоб забезпечити її ефективність та відповідність поточним потребам медичного закладу та його співробітників. Система винагород повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Наприклад, якщо моніторинг показує, що певна форма винагороди не є ефективною або викликає незадоволення співробітників, її необхідно переглянути або замінити.

Забезпечення прозорості та комунікації. Важливо інформувати співробітників про цілі та результати вдосконалення політики винагород, а також залучати їх до процесу оцінки та внесення пропозицій. Це підвищить рівень довіри та сприятиме більш ефективному впровадженню змін. Співробітники повинні розуміти, як працює система винагород, які критерії використовуються для оцінки їх роботи та як вони можуть вплинути на свій рівень винагороди.

Впровадження запропонованих змін у політиці винагород у комунальних медичних закладах має потенціал для значного підвищення ефективності їх діяльності. Однак для досягнення максимальних результатів важливо забезпечити комплексний підхід, що включає не лише розробку та впровадження нових механізмів винагородження, але й постійний моніторинг та оцінку їх ефективності, а також готовність до внесення коректив за необхідності. Тільки такий підхід дозволить створити систему винагород, яка буде дійсно ефективною та сприятиме досягненню стратегічних цілей медичного закладу.

ВИСНОВКИ

Теорія агентських відносин та теорія перспектив, а також інші сучасні теорії мотивації, є важливими інструментами для пояснення формування політики винагород та її впливу на ефективність корпоративного управління. Ці теорії підкреслюють важливість узгодження інтересів різних стейкхолдерів, підвищення підзвітності менеджерів, врахування їх схильності до ризику та особливостей сприйняття втрат та вигравів. Враховуючи ці аспекти, організації можуть розробити більш ефективну політику винагород, яка буде сприяти досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності діяльності.

У цьому розділі було проведено детальне дослідження теоретичних основ та сучасних підходів до формування ефективної політики винагород в організаціях. Розділ 1.1. був присвячений аналізу сутності, функцій та принципів політики винагород. Було встановлено, що політика винагород є невід'ємним елементом стратегічного управління людськими ресурсами, який спрямований на досягнення ключових цілей бізнесу та забезпечення високої мотивації персоналу. Ефективна політика винагород дозволяє організаціям залучати, утримувати та мотивувати талановитих співробітників, підвищувати їх продуктивність, лояльність та залученість, а також формувати сильну корпоративну культуру, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Було визначено, що політика винагород виконує ряд важливих функцій, таких як мотиваційна, залучаюча, комунікаційна, управлінська та розвиваюча. Також було проаналізовано ключові принципи політики винагород, такі як стратегічна узгодженість, справедливість та прозорість, індивідуальний підхід, конкурентність, ефективність та постійне вдосконалення. Встановлено, що дотримання цих принципів є необхідною умовою для створення ефективної системи винагород.

У розділі 1.2. було розглянуто сучасні теоретичні підходи до пояснення формування політики винагород. Детально проаналізовано теорію агентських відносин та теорію перспектив, які допомагають зрозуміти, як політика

винагород впливає на ефективність корпоративного управління. Теорія агентських відносин підкреслює важливість узгодження інтересів різних стейкхолдерів, підвищення підзвітності менеджерів та врахування їх схильності до ризику. Теорія перспектив допомагає зрозуміти, як менеджери сприймають втрати та виграші, та як це впливає на їх мотивацію та прийняття рішень.

Крім того, було розглянуто інші важливі теорії мотивації, такі як теорія очікувань, теорія справедливості, теорія цілепокладання та теорія самодетермінації. Ці теорії пропонують різні перспективи на мотивацію працівників та можуть бути інтегровані в політику винагород для підвищення її ефективності.

Проведене дослідження дозволило отримати важливу інформацію щодо ставлення лікарів комунального медичного закладу до системи винагород та визнання, виявивши ключові фактори, що впливають на їх мотивацію та продуктивність. Отримані дані свідчать про те, що ефективна система винагород та визнання відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища та стимулюванні медичного персоналу до професійного розвитку та досягнення високих результатів.

Значущість винагород та визнання. Переважна більшість респондентів (88%) цілком згодні або погоджуються з тим, що винагороди та визнання є важливими у підвищенні продуктивності медичного персоналу. Результати опитування свідчать про високу значущість винагород та визнання для мотивації працівників. Медичні працівники, які регулярно отримують визнання та винагороди, є більш мотивованими, що підтверджується 64% респондентів. Визнання на роботі позитивно впливає на продуктивність лікарів, на думку 68% опитуваних.

Негативний вплив відсутності визнання. Водночас, 72% респондентів відзначили, що відчувають втрату мотивації "часто" або "зрідка" через відсутність визнання їх старань. Відсутність визнання може негативно впливати на мотивацію медичних працівників, оскільки воно є важливим підтвердженням їх професійної компетентності та цінності для медичного закладу. Тому важливо

забезпечити регулярне визнання їх досягнень через різні форми, такі як публічне визнання заслуг, нагородження грамотами, подяками, преміями, вручення цінних подарунків, надання можливостей для професійного розвитку, залучення до ухвалення рішень та створення атмосфери поваги та довіри в колективі.

Мотиваційний потенціал очікування визнання. 92% респондентів відповіли, що "дуже ймовірно" або "ймовірно" докладуть додаткових зусиль, якщо знають, що їх зусилля будуть визнані і винагороджені. Очікування визнання та винагороди може спонукати лікарів до більш активної і продуктивної праці, оскільки створює позитивне підкріплення для їх старань та досягнень.

Роль грошових винагород. Щодо ефективності грошових винагород, 44% респондентів погоджуються з твердженням, що вони є найефективнішою формою визнання, тоді як 12% не згодні. Грошові винагороди є важливим, але не єдиним фактором мотивації. 56% респондентів цілком згодні або погоджуються з тим, що грошові винагороди та визнання створюють атмосферу здорової конкуренції, тоді як 12% не згодні. Важливо забезпечити, щоб ця конкуренція була здоровою і не призводила до негативних наслідків, таких як конфлікти в колективі, неетична поведінка або зниження якості медичної допомоги.

Найбільш ефективні форми винагороди та визнання. Найбільш ефективними схемами винагороди та визнання в медичному секторі лікарі вважають грошові премії (64%) та підвищення або кар'єрні можливості просування (36%). Серед немонетарних форм визнання найбільш значущими є можливості для професійного розвитку (68%) та письмова подяка (24%). 88% респондентів вважають можливості кар'єрного зростання "дуже важливими" або "важливими" як форму визнання.

Результати кореляційного аналізу. Окрім загального аналізу відповідей на питання анкети, було проведено кореляційний аналіз, який дозволив виявити цікаві взаємозв'язки між різними аспектами мотивації та винагород.

- Кореляція між важливістю винагород та визнання для продуктивності та переконанням, що грошові винагороди є найефективнішою формою визнання ($r = 0.86$). Цей результат свідчить про те, що лікарі, які вважають винагороди та визнання важливими для продуктивності, також схильні вважати грошові винагороди найефективнішою формою визнання. Це може вказувати на те, що матеріальна мотивація є значущим фактором для цієї групи лікарів.
- Кореляція між позитивним впливом визнання на продуктивність та частотою втрати мотивації через відсутність визнання ($r = 0.89$). Цей результат показує, що лікарі, які відчують позитивний вплив визнання на свою продуктивність, також частіше втрачають мотивацію, коли їх старання не визнаються. Це підкреслює важливість регулярного визнання досягнень лікарів для підтримки їх мотивації та продуктивності.
- Кореляція між важливістю можливостей кар'єрного зростання та ймовірністю докладання додаткових зусиль при очікуванні визнання ($r = 0.885$). Цей результат свідчить про те, що лікарі, які вважають можливості кар'єрного зростання важливими, з більшою ймовірністю будуть докладати додаткових зусиль, якщо знають, що їхні старання будуть визнані. Це можна пояснити тим, що кар'єрне зростання і визнання взаємопов'язані і взаємопідсилюють один одного.

Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективна система винагород та визнання є важливим інструментом мотивації та утримання медичного персоналу. Вона повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби та професійні цілі працівників, а також бути тісно пов'язана з місією та цінностями медичного закладу. Регулярне визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливими факторами мотивації лікарів. Здорова конкуренція, що стимулюється системою винагород, може сприяти підвищенню продуктивності праці. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та вдосконалення політики винагород у медичному закладі.

В цілому, розроблені рекомендації щодо вдосконалення політики винагород для комунальних медичних закладів ґрунтуються на комплексному підході, який враховує різні аспекти мотивації медичних працівників. Впровадження цих рекомендацій може сприяти створенню більш ефективної та мотивуючої системи винагород, яка допоможе залучити та утримати кваліфікований медичний персонал, підвищити якість медичної допомоги та загальну ефективність роботи медичного закладу. Основні висновки та рекомендації можна узагальнити наступним чином:

- Індивідуалізація та диференціація винагород. Система винагород повинна бути гнучкою та адаптованою до індивідуальних потреб та цілей кожного медичного працівника.
- Розширення переліку форм винагороди. Необхідно використовувати різноманітні форми винагороди, як фінансові, так і нефінансові, для задоволення потреб різних категорій медичного персоналу.
- Активне використання нефінансових методів мотивації. Нефінансові методи мотивації, такі як визнання досягнень та створення сприятливого робочого середовища, є не менш важливими, ніж матеріальні стимули.
- Моніторинг та оцінка ефективності системи винагород. Необхідно систематично моніторити та оцінювати ефективність системи винагород для своєчасного виявлення проблем та внесення необхідних коректив.
- Узгодження системи винагород з місією та цінностями медичного закладу.

Впровадження цих рекомендацій допоможе створити ефективну систему винагород, яка буде мотивувати медичний персонал до професійного розвитку, підвищення якості медичної допомоги та досягнення високих результатів у роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adema, J, Giesing, Y., Schönauer, A., & Stitteneder, T. (2019). Minimum wages across countries. CESifo DICE Report, 16(4), 55-63.
2. Bescond, D., Chataignier, A., & Mehran, F. (2003). Decent work: Seven indicators to measure decent work: An international comparison. *International Labor Review*, 142(2), 179-211.
3. Bilan, Y., Mishchuk, H., & Dzyhar, T. (2017). Human capital factors and remuneration: analysis of relations, modelling of influence. *Business: Theory and Practice*, 18, 208-214. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.022>
4. Bonnet, F., Figueiredo, J., & Standing, G. (2003). A family of decent work indexes. *International Labor Review*, 142(2), 213-238. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2003.tb00259.x>
5. Bossler, M., & Wegmann, J. (2019). The German generation internship and the minimum wage introduction: evidence from big data. *Applied Economics*, 51(16), 1730-1747.
6. Cohen, E. (2017). Effect of Welfare and employment policies on the correlation between migration and unemployment. *Economics and Sociology*, 10(1), 246-264.
7. Karamanis, K., Beneki, Ch., & Ioakimidis, M. (2018). Greek labour market: The evaluation of minimum wage and unemployment during the period 2000–2017. *Journal of International Studies*, 11(4), 93-10.
8. Kopycińska, D., & Kryńska, E. (2016). Wage inequalities between men and women in Poland – a justified differentiation or accepted wage discrimination of women? *Economics and Sociology*, 9(4), 222-242. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/>
9. Lo Faro, A. (2008). Is decent wage part of a decent job? Answers from an enlarged Europe. WPC.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”, Int-64/2008. Retrieved from <http://csdle.lex.unict.it/docs/workingpapers/Isa-Decent-Wage-Part-of-a-decentJob-Answers-from-an-EnlargedEurope/1466.aspx>

10. Mager, F., Smith, B., & Guijt, I. (2018). How decent is decent work? Using SenseMarker to understand workers' experience (Oxfam research report). Retrieved from <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620476/rr-decentwork-sensemaker-310518-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

11. Mishchuk, H., Samoliuk, N., Bilan, Y., & Streimikiene, D. (2018). Income inequality and its consequences within the framework of social justice. *Problemy Ekonomiki*, 13(2), 131-138. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325626692_Income_inequality_and_its_consequences_within_the_framework_of_social_justice (accessed on March 10, 2019).

12. Nikulin, D. (2015). Relationship between wages, labour productivity and unemployment rate in new EU member countries. *Journal of International Studies*, 8(1), 31-40. Retrieved from <https://mostwiedzy.pl/pl/publication/relationship-between-wages-labour-productivityand-unemployment-rate-in-neweu-member-countries,132497-1> (accessed on March 10, 2019).

13. Ostermeier, M., Linde, S., Lay, J., & Predi, S. (2015). SMARTer Indicators for Decent Work in a Post-2015: Development Agenda: A Discussion and a Proposal: GIGA Research Programme: Socio-Economic Development in the Context of Globalisation. Retrieved from https://www.giga-hamburg.de/de/system/files/publications/wp266_ostermeier-linde-lay-prediger.pdf

14. Oya, C. (2015). Decent work indicators for agriculture and rural areas. Conceptual issues, data collection challenges and possible areas for improvement. Retrieved from <http://www.fao.org/3/a-i5060e.pdf> (accessed on March 10, 2019).

15. Perehudova, T. (2014). Social standards for decent remuneration and their implementation in Ukraine. [Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour, 2], 35-40.

АНОТАЦІЯ

Дзіх О. І. Політика винагород в системі корпоративного управління. – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня “магістр” за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-наукова програма “Аналітична економіка”. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі проведено аналіз теоретичних основ політики винагород та досліджено її вплив на мотивацію та продуктивність медичного персоналу комунальних медичних закладів на прикладі Комунальне Некомерційне Підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської Обласної Ради. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення політики винагород у медичних закладах з урахуванням їх специфіки та обмежених фінансових можливостей. Запропоновані рекомендації включають індивідуалізацію та диференціацію винагород, розширення переліку форм винагороди, активне використання нефінансових методів мотивації, моніторинг та оцінку ефективності системи винагород, а також узгодження системи винагород з місією та цінностями медичного закладу.

ANNOTATION

Dzich O. I. Remuneration policy in the corporate governance. – Manuscript. Master's thesis for the education level “Master” with the title 051 Economics, educational program “Analytical economics”. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The paper analyzes the theoretical foundations of the reward policy and examines its impact on the motivation and productivity of medical personnel in public medical institutions, based on a case study of the Communal Non-profit Enterprise «Ternopil regional clinical hospital» of the Ternopil Regional Council. Recommendations for improving the reward policy in medical institutions are developed, taking into account their specifics and limited financial resources. The proposed recommendations include individualization and differentiation of rewards,

expanding the list of forms of rewards, active use of non-financial methods of motivation, monitoring and evaluation of the effectiveness of the reward system, as well as aligning the reward system with the mission and values of the medical institution