

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ**

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування
Група	6.03.073.010.18.1

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах галузі медичних послуг»

Виконала: студентка Віолетта КЛИМЕНКО

Керівник: д.е.н., проф. Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: Директор ТОВ «Бізнес-кредит»  
Сергій ЄРЬОМЕНКО

Харків – 2022 рік

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота складається зі 59 сторінок; 13 таблиць; 8 рисунків; 49 джерел літератури, розміщених на 42 сторінках; 5 додатків.

Мета дипломної роботи полягає у вивченні системи мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я, на прикладі ТОВ «НЕБОЗВІД», та розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу у компанії.

Об'єкт дослідження - це процес мотивації персоналу у галузі медичних послуг.

Предметом дослідження виступають особливості існуючої мотивації персоналу та шляхи її вдосконалення у ТОВ «НЕБОЗВІД».

У розділі 1 дипломної роботи опрацьовані теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, охарактеризовано методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації, виявлені особливості мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я.

У розділі 2 проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «НЕБОЗВІД», проведено аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД».

У розділі 3 розроблено рекомендації щодо вдосконалення нинішньої системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД», сформовано та розроблено ефективну систему заходів для підвищення продуктивності праці ТОВ «НЕБОЗВІД» та наведені розрахунки показників ефективності.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, організація, управління персоналом, мотивація праці, медичні працівники.

Рік виконання роботи            2022 р.

Рік захисту                         2022 р.

## ABSTRACT

The work is composed of 59 sides; 13 tables; 8 drawings; 49 books of literature, placed on 42 sides; 5 additions.

The purpose of the work is based on the developed system of motivation of staff in the field of health protection, on the application of LLC "NEBOZVID", and the development of recommendations on how to thoroughly motivate and stimulate employees in the company.

The object of research is the process motivation of employees in the field of health protection, on the basis of LLC "NEBOZVID".

The subject of research is the features of the main system of motivation of the staff and the way to the improvement at LLC "NEBOZVID".

In Section 1, were processed the theoretical foundations of motivation and incentives for staff in the enterprise, were described the methodological approaches to the selection of technological motivation and incentives for personnel in the organization, was discovered the specific of motivation of staff in the field of health protection.

In Section 2, was analyzed a comprehensive analysis of the activities of LLC "NEBOZVID", was carried out an analysis of the system of motivation for staff at LLC "NEBOZVID".

In Section 3, recommendations were made for a thoroughly low-level system of motivation for employees at LLC "NEBOZVID", was formed a split effective system of entries for increasing the productivity of work of T LLC "NEBOZVID", was introduced the development of indicators of efficiency.

Key words: motivation, stimulation, staff, organization, staff management, work motivation, medical staff.

Year of completion of work in 2022

Year of protection 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Мотивація персоналу у сучасному менеджменті	8
1.2. Особливості мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я	15
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕБОЗВІД»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕБОЗВІД»	21
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НЕБОЗВІД»	25
2.3. Аналіз діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «НЕБОЗВІД»	27
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ "НЕБОЗВІД"	33
3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства	33
3.2. Організаційні пропозиції з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві	40
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих методів мотивування	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	49
ДОДАТКИ	54

## ВСТУП

Про побудову процесу мотивації та стимулювання трудової діяльності на підприємстві видано багато книг, наукових праць та інших публікацій. І не дивно, адже мотивація персоналу є одним із інструментів управління підприємства. Для найефективнішої праці необхідно якомога краще розробити внутрішні нормативні акти, що регламентують порядок мотивації персоналу.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як: А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Грегор, К. Адельфер, У. Оучі, Ф. Тейлор, а також Іншин М., Колот А., Бугаєва М., Зайцева-Савкович К., Сацук Т. Системи стимулювання в різних формах і їх мотиваційний значення представлені в роботах Дж. Гібсона, Журавльова П., Шекшня С., Дж. Ханта, Яковлева Р., Шахового В., Шапіро С., Мілкович Т. і багатьох інших.

Найголовнішим завданням процесу мотивації є підвищення максимальної самовіддачі та лояльності співробітників, а також загальної результативності та прибутковості діяльності компанії.

Актуальність дипломної роботи полягає у тому, що мотивація персоналу має значення для будь-якої організації в цілому. Жодна компанія із тих, що існують у світі не зможе досягти успіху без співробітників, які для успіху компанії працюють на повну силу та без прихильності персоналу компанії до її цілей, місії та принципів. Якби не були використані нові технології, ідеї, сприятливі умови зовнішнього середовища, все це без добре підготовленого, мотивованого та кваліфікованого персоналу не допоможе досягти високої ефективності роботи. Тому одним із головних інтересів керівників підприємств виступає проблема мотивації та стимулювання персоналу.

Мета дипломної роботи полягає у вивченні системи мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я, на прикладі ТОВ «НЕБОЗВІД», та розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу у компанії.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:  
вивчити теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;

ознайомитись з особливостями мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я;

розглянути загальну характеристику ТОВ «НЕБОЗВІД»;

визначити вплив мотивації формування лояльності співробітників;

провести аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД»;

розробити рекомендації щодо вдосконалення нинішньої системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД»;

сформувати та розробити ефективну систему заходів для підвищення продуктивності праці ТОВ «НЕБОЗВІД».

Для вирішення поставлених завдань використовувалися соціологічні та загальнонаукові методи досліджень теоретичного рівня. Також застосовувались теоретико-пізнавальні методи: аналіз наукової літератури та синтез наявних знань з проблеми, що вивчається, структуризація та схематизація отриманих результатів.

Об'єкт дослідження - це процес мотивації персоналу у галузі медичних послуг.

Предметом дослідження виступають особливості існуючої мотивації персоналу та шляхи її вдосконалення у ТОВ «НЕБОЗВІД».

Новизна дипломної роботи полягає в тому, що розроблена система преміювання персоналу ТОВ «НЕБОЗВІД», носить прикладний характер і може бути впроваджена вже в існуючу систему мотивації працівників.

Висновки та рекомендації, можуть бути використані з метою вдосконалення та підвищення ефективності процесу мотивації трудової діяльності у ТОВ «НЕБОЗВІД».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Мотивація персоналу у сучасному менеджменті

В сьогоденних умовах підвищення мотивації праці це один з важливіших аспектів успішності діяльності підприємства. Мотивація праці це один із головних чинників, який впливає на розв'язок цілої низки проблем, які знаходяться перед керівництвом. Адже саме мотивація праці представляє собою головний засіб забезпечення найкращого та грамотного використання ресурсів та активізації кадрового потенціалу.

Є багато різних мотиваційних тенденцій, які собою і формують поняття мотивації, ці тенденції так чи інакше притаманні кожному. На жаль, чіткого і загально визнаного визначення поняття мотивації не існує. Різні автори, дають визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Зараз в економічній літературі сформувався більш деталізоване визначення мотивації, яка спирається на погляди багатьох вчених економістів. А. Сміт говорив, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства [2]. Одні автори дають таке визначення: «Мотивація – це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби» [3]. М. Вороніна стверджувала, що мотивація – це спонукання людей до діяльності. Однак, всі визначення мотивації, подібні тим, що: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. З одного боку – спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку – самостимулювання. Мотивувати співробітників – значить торкнутися їхні важливі інтереси, потреби в чому-небудь. Порушення в мотивації можуть мати кілька причин, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками [4].

Значно ширше розкриває поняття мотивації Е. А. Уткін, таким визначенням «Мотивація – це прагнення працівника, яке спрямоване, щоб

задовольнити потреби за допомогою трудової діяльності». В даному визначенні мотив характеризується двома складовими елементами (рис. 1.1).

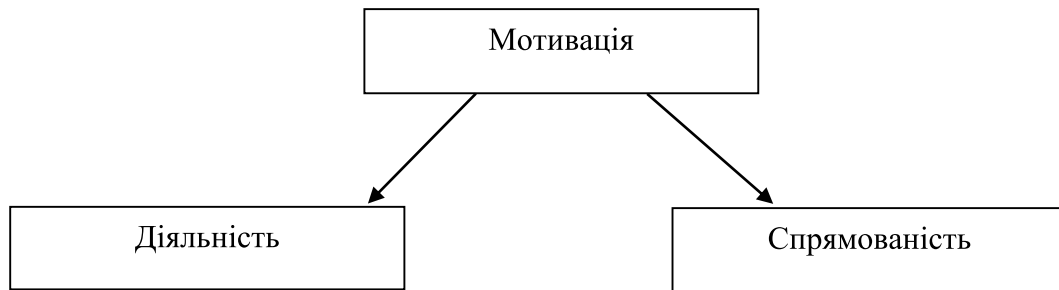


Рис. 1.1. Складові елементи мотивації

Сукупність даних елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують на підприємствах. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу або мотивування. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей [4].

Якщо звернутись до психології, суб'єкт управління може впливати на працівника, або примусити його силою, або надаючи які-небудь заохочення (матеріальні та нематеріальні). Дивлячись на це, з точки зору психології - розрізняють позитивну та негативну мотивацію.

Позитивна мотивація - це прагнення досягти успіху у своїй діяльності, а негативна - це застосування засудження або несхвалення, що зазвичай тягне за собою покарання у матеріальному та психологічному сенсі слова.

Матеріальна та нематеріальна мотивація праці грає основну роль, так як від її рівня залежить не тільки соціальна активність працівників, а також і кінцеві результати діяльності підприємства. Мотиваційні чинники працівників ґрунтуються виходячи з його потреб.

У табл. 1.1 представлено основні підходи до визначення поняття «мотивація» сучасними вченими.



Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «мотивація» вченими

Автор	Трактування	Ключове слово
1	2	3
Маклаков А. Г.	Циклічний процес безперервного взаємного впливу і перетворення, в якому суб'єкт дії та ситуація взаємно впливають один на одного і результатом якого є реально помітна поведінку. Являє собою процес безперервного вибору і прийняття рішень на основі зважування поведінкових альтернатив.	Процес
Дафт Р.	Сили, які існують всередині або поза людиною, які збуджують в ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій.	Сила
Мескон Х.	Процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей.	Процес
Виханский О.С.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.	Сила
Немов Р.	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність.	Риса характеру
Асеев В.Г.	Система спонукань: мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, потяги, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали.	Система

Закінчення табл. 1.1.

1	2	3
Мерлін В.С.	Психічні умови і властивості особистості, які характеризують будь-яке порівняно обмежене, приватне і мінливе ставлення людини до певних предметів і явищ зовнішнього світу.	Риса характеру
Обуховський К.	Вербалізація мети і програми, що дає можливість певній особі розпочати певну діяльність, це насамперед формулювання (уявне, усне або письмове), це причина дії людини.	Сила
Фортунатов Г.А.	Потреби, актуалізуючись, стають тими або іншими мотивами діяльності особистості, що спонукають до неї, що сприяють здійсненню одних дій і перешкоджають виконанню інших.	Мотив
Селіванов В.І.	Свідомі спонуки. Мотивами діяльності можуть бути бажання, почуття, інтереси й інші явища свідомості.	Мотив
Ковальов В.І.	Система мотивів в її певній побудові, ієрархії.	Система

Отже, вчені зробили суттєвий внесок в поширенні та розвитку поняття «мотивація».

Немов Р., Виханский О. С. визначають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил або причин психологічного характеру, але сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише в спрямуванні трудової

діяльності працівників, але й у визначення всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяють Х. Мескон, Р. Дафт та А. Г. Маклаков. З одного боку, мотивація визначається як процес стимулювання самого себе та інших на діяльність або циклічний процес безперервного взаємного впливу і перетворення, а з іншого – як сили, які існують всередині або поза людиною.

Визначемо який ключовий аспект виділяють у визначенні слова «мотивація» вчені (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Ключові аспекти мотивації

Провівши деякий аналіз, ми бачимо, що більшість вчених виокремлюють такі аспекти як процес та силу.

Види мотивації праці також вимірюються в ефективності будь-якої діяльності. Один з аспектів мотивованого персоналу, це навчання працівників оцінювання власної діяльності. Кваліфіковані працівники завжди оцінюють якість вирішення тієї чи іншої задачі. Таким фахівцям мотивація персоналу не потрібна, адже вони самі знають, де слід поліпшити свої компетенції, а де вони досягли високої якості [5].

Сутність мотивації трудової діяльності у тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей організації.

Часто типовий керівник усвідомлює, що йому необхідно спонукати людей працювати на організацію, але при цьому обмежується достатнім мінімумом, а саме простою матеріальною винагородою. В окремих випадках така політика має право на успіх, хоча, по суті, вона не вірна.

Люди, які є працівниками сучасних фірм, організацій або підприємств, як правило, набагато освіченіші й забезпечені, ніж у минулому, тому й мотиви для їхньої праці більш складні й важкі для впливу. Немає стандартної чи єдиної формули вироблення механізму результативної мотивації працівників до праці. Ефективність мотивації, як та інші проблеми у управлінській діяльності, завжди пов'язані з конкретною ситуацією [6].

Слід також ознайомитися і з двофакторною теорією Герцберга, яка ґрунтується на уявленнях про те, що необхідно виділяти дві групи факторів, що впливають на поведінку людини.

До першої відносяться гігієнічні фактори, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота.

Мотивація чи мотиватори - це друга група. Вона має пряме відношення до характеру та сутності роботи. Відсутність мотивації не призводить до незадоволеності роботою, та її наявність сприяє значному підвищенню ефективності діяльності.

Відповідно до теорії Х. Хекхаузена, у людини є два різні мотиви, які функціонально пов'язані з діяльністю та спрямовані на досягнення успіху. До них відносяться: мотив досягнення успіху та мотив уникнення невдач.

Грамотно мотивовані співробітники зазвичай ставлять перед собою приємну чи позитивну мету, досягнення якої може бути однозначно сприйнято як успіх. А ось поведінка індивідів які мотивовані на уникнення невдачі відрізняється та виглядає інакше. Для них основною метою становиться - уникнути невдачі, а досягнення грядіозного успіху, на жаль, відходить на

другий план.

Класифікація мотивації праці представляє собою безліч різних підходів.

Михайло Герш у своїй книзі «Ще раз про мотивацію» поділяє мотивацію на три види: матеріальна мотивація, соціальна (моральна), організаційна (адміністративна) [7].

Персонал організації під час праці входить у деякі міжособистісні соціальні відносини один до одного, які формуються між окремими групами працівників у трудовому процесі, у створенні комунікаційних зв'язків з-поміж них. Це дозволяє обмінюватися інформацією про вплив на поведінку та результати діяльності працівників та їх груп. Коли мотиви діяльності і мета, що поставлена перед ними ставляться до віддаленому майбутньому та мотиви передбачають стратегію поведінки, таку мотивацію називають перспективною. Якщо мотиви стосуються лише найближчого майбутнього, всі вони визначають тактику поведінки, тоді така мотивація сприймається як поточна.

Цілі компанії та особисті життєві цілі співробітників, які транслуються у мотивації персоналу, повинні функціонувати за однією системою, у суворій узгодженості між одним та другим (Рис. 1.3).

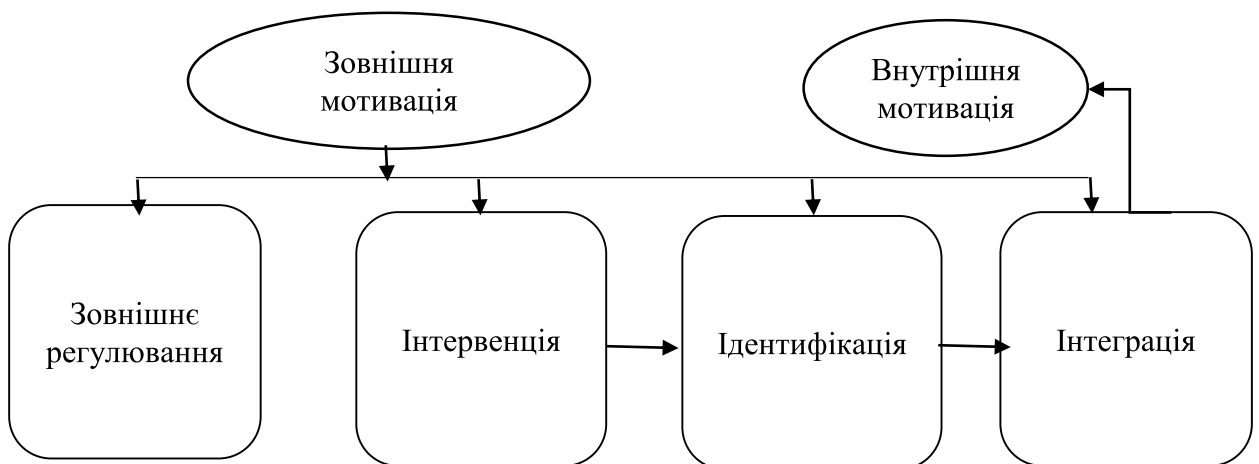


Рис. 1.3 Схема мотивації медичних робітників

Від напрямку перспективи мотивації здебільшою мірою залежить трудова активність людини, а значить і його праця. Перспективна мотивація

працівника стимулює його до боротьби з труднощами і перешкодами під час роботи, оскільки справжнє він сприймає тільки як етап, що стоїть перед досягненням перспективних цілей.

Якщо ж працівник діє під впливом поточної мотивації, то найменша невдача призводить до зниження його трудової активності. До перспективної мотивації можна віднести знання працівником напрямів та завдань подальшого розвитку свого підприємства. Тому необхідно прогнозувати соціально-економічний розвиток підприємства за такими основними параметрами, як впровадження нових технологій, нових форм організації праці, поява нових та відмирання старих професій, динаміка прибутку, заробітної плати працівників [8].

## **1.2. Особливості мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я**

Особливості мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я довгий час виступали предметом численних досліджень, у яких найчастіше вивчалися питання про важливість неекономічних та економічних мотивів. Крім цього, особлива увага приділялася аналізу результативності змін в організації заробітної плати, збільшення якісних показників медичної допомоги, що надавалася населенню.

Зараз у нинішніх умовах для поширення результатів праці потрібно використовувати методи, заходи, інструменти матеріальної та не матеріальної мотивації. Тому як, що конкретно серед них буде більш доцільним, залежить від особливостей робочого підприємства, його персоналу та його структури, ступеня поєднання трудового колективу, рівнів розвитку та виробничої демократії [11].

Економічними мотивами слід вважати все те, що пов'язане з додатковими вигодами, які можна придбати внаслідок виконання необхідних вимог. Вигоди, як правило, можуть бути прямими – такими як грошові кошти, чи непрямими - такими які проявляються у можливості підробляти в іншому місці, при цьому маючи більше вільного часу [9, 10].

Для того, щоб збільшити ефективність та продуктивність праці, а також рівень кваліфікації свого робочого персоналу, хороший керівник закладу тепер знає і вміє застосовувати та використовувати не тільки економічні та нееконічні мотиви, але й також використовує матеріальні та нематеріальні стимули працівників.

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знову буде ефективною. З розвитком особистості розширюються і можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб безкінечний. Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є: грошові виплати за виконання поставлених цілей [12].

У табл. 1.2 наведена загальна характеристика складових елементів, які розкривають сутність матеріальної мотивації праці саме медичних працівників.

Таблиця 1.2

Загальна характеристика складових елементів матеріальної мотивації  
праці медичних працівників

Складові елементи	Загальна характеристика
1	2
Заробітна плата	Найважливіша частина системи оплати і стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника. Це вершина системи стимулювання персоналу підприємства, але при всій значущості заробітна плата в більшості процвітаючих фірмах не перевищує 70% доходу працівника, інші 30% доходу беруть участь в розподілі прибутку.
Премія	Одна з форм заохочення за видатні результати, досягнуті в будь-якій області діяльності або заохочувальна плата працівнику за високу кваліфікацію, перевиконання норм виробітку, за якість роботи в додаток до окладу. Премія присуджується, як правило, на конкурсній основі і супроводжується врученням відзнаки, медалі, призи, дипломи, грошових коштів або інших нагород.

## Закінчення табл. 1.2

1	2
Доплата	Доплата являє собою виплату, що носить компенсаційний характер, оскільки її призначають у тому випадку, коли працівник перебував у стані підвищеної інтенсивності праці, наприклад, працював у святкові та вихідні дні, у вечірні зміни або поєднував свою діяльність з роботою іншого співробітника. Також доплата повинна бути проведена, якщо працівник трудиться у шкідливих або небезпечних умовах.
Надбавка	Надбавка характеризується як виплата співробітнику, коли роботодавець прагне простимулювати людини для подальшого особистісного росту і розвитку. Надбавка виплачується, наприклад, за безперервність трудової діяльності, наявність якої-небудь наукового ступеня або вислугу років. Вона виплачується, коли роботодавець бажає відзначити досягнення свого співробітника і простимулювати його до подальших дій. Надбавки носять необов'язковий характер і передбачають свободу дій з боку керівника.
Компенсація	Представляє собою суму, яка виплачується співробітнику компанії у випадку передбачених законодавством
Корпоративні бонуси	У самому поширеному сенсі - це додаткова винагорода. Бонуси можуть, наприклад, виплачувати працівникам в кінці року як надбавку до зарплати. Бонуси можуть давати в додаток до основної нагороди. Корпоративні бонуси також можуть являти собою особливу форму знижки - коли продавець не просто віднімає з вартості свого продукту певний відсоток, а спочатку дозволяє користувачеві накопичити на рахунку певну суму за рахунок попередніх покупок і потім зараховує цю суму в оплату нової покупки.

Головними їх завданнями є заохочення співробітників до гарного та якісного виконання своїх трудових обов'язків, підвищення лояльності



персоналу, а саме головне – це максимальне збільшення результативності праці.

Щодо неекономічних мотивів, можна віднести соціально-психологічні та організаційні методи мотивації. Організаційними є методи, що сприяють залученню працівників до вирішення загальноколективних проблем, а також прояву його особистої ініціативи. Крім того такі методи спрямовані на покращення умов праці. Соціально-психологічні методи зосереджені на підвищенні сприятливої обстановки у робочому колективі [13].

Одна із головних умов високого показника ефективності морального, неекономічного стимулювання - це забезпечення соціальної справедливості, а саме точного обліку та об'єктивної оцінки трудового внеску від кожного працівника.

Для того, щоб медичні установи могли забезпечити населенню необхідну допомогу, слід якомога ефективніше мотивувати персонал. І одна з найважливіших речей у процесі мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я є додаткова зарплата яка подається у вигляді надбавок, бонусів та винагород, які мають індивідуальний характер, а також сприятливі відносини керівника та його підлеглих. Крім того, зміни в організації заробітної плати є найбільш дієвим способом мотивації до підвищення якості та результативності роботи медичного персоналу [16].

Методи мотивації в галузі охорони здоров'я подібні до методів управління персоналу в цілому, і говорити про щось окреме не доцільно. Розглянемо систему мотивації праці, яка включає в собі наступні групи методів:

- Організаційно-виробничі;
- Соціально-економічні;
- Адміністративні;
- Правові;
- Соціально-психологічні;
- Інформаційно-роз'яснювальні.

Організаційно-виробничі методи спеціалізуються на створенні сприятливих умови для трудової діяльності працівників. Їх задача враховувати потреби людей, сприяти ефективною роботі та викликати позитивні емоції.

Соціально-економічні методи мають намір створення гнучкої системи економічного стимулювання працівників.

Насамперед, важливо розробити науково обґрунтовану систему тарифних ставок та окладів, поставити оплату праці в залежності від кінцевих результатів виробництва, напруженості та складності праці, завантаженості працівника протягом зміни, умови роботи.

Особливою сферою мотивації праці у сфері охорони здоров'я є стимулювання суміщення професій та посад, роботи з меншою чисельністю шляхом впровадження гнучкої системи доплат, надбавок, винагород в залежності від стажу роботи, кваліфікації та результативність праці. Адміністративні методи базуються на притаманних системі управління відносин підпорядкування. Орган або керівник, наділений владою, координує діяльність підлеглих у процесі вирішення соціально-економічних завдань за допомогою комплексу організаційно-розпорядчих та нормативних документів, які носять обов'язковий характер та адресуються конкретним посадовцям особам або групам працівників та регламентують їх дії.

Правові методи включають у себе формування системи правил, дотримання яких має гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про належну, дозволену, стимульовану, заохочувану або заборонену поведінку працівників. Правові розпорядження вносять порядок та організованість у систему соціальних зв'язків, визначають правове становище посадових осіб та колективів, наділяють їх правами та обов'язками по відношенню один до одного і зрештою спонукають людей до активної поведінки [14].

Останнім часом, велика увага приділяється такому питанню як «синдром професійного вигорання». На думку багатьох фахівців до професійних факторів ризику відносять, перш за все, «допомагаючі», альтруїстичні

професії – це лікарі, особливо сюди входять лікарі, що надають психіатричну, ургентну або паліативну допомогу (онкологи, лікарі хоспісів), які працюють з важкими, агресивними або суїцидальними хворими або пацієнтами з наркотичною чи алкогольною залежністю.

Серед медичних працівників найбільш схильні синдрому емоційного вигорання насамперед ті фахівці, яких у найбільшій мірі відрізняють такі особисті якості, як підвищене почуття відповідальності, готовність завжди прийти на допомогу хворому, прагнення бути потрібним, бажання надати психологічну підтримку, високий рівень морального обов'язку перед пацієнтом та бажання відповідати певним вимогам, переживання з приводу своєї професійної компетентності та ін [15].

Таким чином, соціально-психологічні методи спрямовані на створення умов забезпечення для розвитку виробничої демократії, сприятливої обстановки у колективі, в якій людина почувається комфортно. Створенню таких умов сприяють стиль керівництва, розуміння безпосереднім керівником соціально-психологічних процесів, що відбуваються в колективі, знання потреб, інтересів людей та вміння на них впливати, контактувати з різними соціально-демографічними групами у колективі (молодь, жінки, люди передпенсійного віку). У свою ж чергу керівник повинен постійно відчувати підтримку своїх працівників. Колектив має працювати в атмосфері соціальної захищеності та взаємоповаги [17, 18].

Інформаційно-роз'яснювальні методи призначені для підвищення рівня поінформованості працівників. Інформація має бути доступною, правдивою, різнобічною та повною. Поінформований людина працює впевненіше, ніж мало поінформований [19].

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що для стимулювання персоналу до продуктивної роботи в області охорони здоров'я слід застосовувати цільовий підхід, тобто - використовувати комплекс методів мотивації, а саме, підібрати найефективніші методи мотивації за допомогою аналізу кадрового потенціалу персоналу.

## **РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕБОЗВІД»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕБОЗВІД»**

ТОВ "Небозвід" є одним з основоположників ринку приватних медичних послуг в місті Харкові. Його історія почалася в 1992 році, коли командою амбітних підприємців, що здебільшого складається з практикуючих лікарів, була створена перша стоматологічна клініка вмісті, яка відразу ж завоювала лідерські позиції на ринку. Проте творці клініки не стали зупинятися на досягнутому. Головний принцип, яким вони керувалися у своїй діяльності, мало просто заявити про себе, необхідно постійно удосконалюватися, підтверджуючи словом і справою високий статус компанії.

Такий підхід дозволив клініці розвиватися далі, і в 1996 році вона розрослася до повноцінного медичного центру, що складається із стоматологічного, лікувально-діагностичного, косметологічного центрів і відділення невідкладної допомоги вдома. ТОВ "Небозвід" розташований в окремій триповерховій будівлі в центрі міста. Режим роботи клініки семиденний, а відділення невідкладної допомоги функціонує цілодобово. Свідченням відмінної якості послуг, що надаються ТОВ «Небозвід», є сертифікат вищої категорії акредитації. В даний час тут працюють понад 70 лікарів, щорічно до нас звертаються понад 30 тисяч пацієнтів, серед яких є як приватні особи, так і організації. І для тих, і для інших в центрі передбачені вигідні варіанти лікування і обстеження. Крім того, ТОВ «Небозвід» давно і плідно працює з багатьма страховими компаніями України і інших країн СНД.

На даний момент ТОВ "Небозвід" - одна з найвідоміших приватних клінік в Харкові. Висококваліфіковані фахівці, що використовують у своїй роботі найбільш ефективні методики, потужна діагностична база, сучасне устаткування, можливість комплексного обстеження і лікування, - ось основні достоїнства медичного центру. Безперечною перевагою його являється і те, що уся робота установи комп'ютеризована. Свідченням відмінної якості послуг, МЦ, що надаються, ТОВ "Небозвід" являється сертифікат вищої

цінності акредитації.

Організаційна структура ТОВ «Небозвід» представлена на рис. 2.1

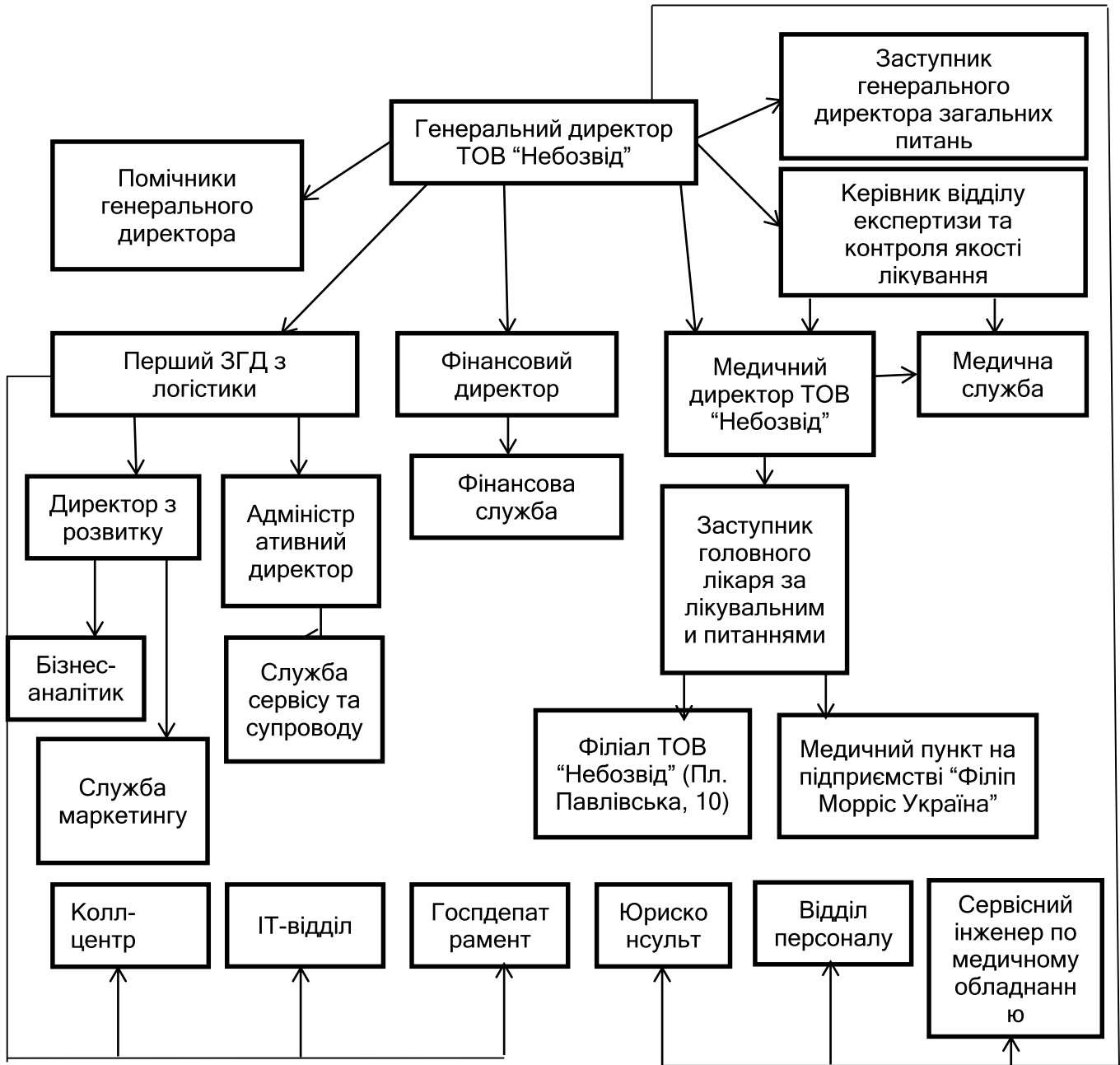


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Небозвід»

ТОВ "Небозвід" – один з перших серед приватних медичних установ України, що отримали Сертифікат медичного центру вищої категорії ( № 12926), а також Сертифікат відповідності стандартам DSTU ISO 9001 : 2009 (ISO 9001 : 2008), який був неодноразово підтверджений у рамках наглядних аудитів відповідно до сучасних вимог.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик [35].

Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим. SWOT-аналіз діяльності ТОВ "Небозвід" буде наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ "Небозвід"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень оснащення сучасним медичним обладнанням;</li> <li>- високий рівень кваліфікації персоналу.</li> </ul> <p>Це створює сприятливий імідж відділення як професіоналів в своєму напрямку (можливість використання термінів «надійність» і «досвід» для просування послуг); володіння сучасними технологіями оперативного лікування з максимально позитивним ефектом для пацієнта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необізнаність в повному обсязі жителів Харкова, області та інших областей України про всі можливості відділення і її переваги;</li> <li>- немає достатньої налагодженості процесу взаємодії пацієнта із співробітниками відділення щодо дзвінків, консультаційних прийомів, особливо алгоритму госпіталізації</li> </ul>
Можливості	Загрози
<p>рівень розвитку науки і методик лікування, впроваджуваних в світі і впровадження їх у відділенні; зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.</p>	<p>відтік пацієнтів із захворюваннями опорнорухового апарату на лікування в інші області України або за кордон; самолікування медичними препаратами, що впливає на ступінь тяжкості захворювання; зростання недовіри до вітчизняної медицини і перевагу лікування за кордоном</p>

Матриця TOWS аналізу — це інструмент, що допомагає скомбінувати результати SWOT аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку ОТГ. Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі [37]. TOWS-аналіз діяльності ТОВ "Небозвід" буде наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## TOWS-аналіз діяльності ТОВ "Небозвід"

Стратегія при зіставленні сильних сторін і можливостей	Стратегія при зіставленні сильних сторін і загроз
закріплення образу відділення серед пацієнтів і колег направників шляхом використання фірмового стилю і лого відділення в ЗМІ, інтернеті і іншому інформаційному просторі; проводимо «експертні» заходи (симпозіуми, конференції, семінари) для зміцнення конкурентних позицій усередині каналу дистрибуції (лікарі - направники) та посилюємо оволодіння сучасними технологіями лікарів.	побудова комунікації всередині відділення серед співробітників як «захисників бренду»; підвищення кваліфікації лікарів.
Стратегія при зіставленні слабких сторін і можливостей	Стратегія при зіставленні слабких сторін і загроз
активне просування послуг відділення шляхом правильного позиціонування серед цільових сегментів; використання методів внутрішнього маркетингу для співробітників.	розробка чіткого алгоритму надходження пацієнтів на госпіталізацію в клініку і впроваджуємо CRM - систему їх обліку

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки: відділення має потужний потенціал для надання медичної допомоги на високому професійному рівні; з огляду на досить серйозні загрози, які впливають на роботу відділення, нівелювати ступінь цього впливу за рахунок можливостей дуже складно. Тому, як одним із завдань просування послуг відділення, може бути перехід до державно-приватної медицини або створення альтернативної клініки-партнера на іншій території або дочірнього медичного закладу; необхідно виробити довгострокову бізнес-стратегію просування та роботи відділення, щоб максимально звузити вплив законодавства, окремих вищих осіб на роботу відділення.

Отже, отримані в результаті проведення SWOT-аналізу висновки щодо сильних та слабких сторін підприємства та їх впливу на реалізацію можливостей та запобігання загрозам. Проведене дослідження дозволило

визначити необхідні напрями дій, зокрема посилення клієнтоорієнтованості, запровадження маркетингових інструментів в діяльність, як відділення, так і всієї лікарні.

## 2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НЕБОЗВІД»

Головне завдання техніко-економічного аналізу – показати динаміку зміни основних показників діяльності підприємства за останні два роки (2020 – 2021 роки). Техніко-економічний аналіз відображає зміну показників в абсолютному і відносному значенні. Аналіз виконується по відношенню до попереднього періоду, тобто 2021 р. порівнюється з 2020 р..

Розрахунок показників ефективності використання ресурсів і рівня прибутковості виробничо-господарської діяльності підприємства наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

### Основні техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Небозвід»

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			попередній рік	звітний рік	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	18964	28283,2	9319,2	149,1
2	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	17240	25712	8472	149,1
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	11752	16712	4960	142,2
	в тому числі					
3.1.	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн.	65580	65760	180	100,3
3.2.	адміністративні витрати	тис. грн.	22230	3896	-	-
3.3.	витрати на збут	тис. грн.	2964	4323	-	-
4	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	1093	1096	3	100,3
	в тому числі за категоріями:					



Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
4.1.	основні робітники	осіб	748	738	-10	98,7
4.2.	допоміжні робітники	осіб	19	18	-1	94,7
4.3.	спеціалісти, службовці	осіб	215	225	10	104,7
4.4.	адміністративно-управлінський персонал	осіб	111	115	4	103,6
5	Чисельність на початок періоду	осіб	1093	1096	3	100,3
6	Прийнято працівників	осіб	297	250	-47	84,2
7	Вибуло працівників	осіб	302	214	-88	70,9
	в тому числі	осіб				
7.1.	з причин скорочення штатів	осіб	-	-	-	-
7.2.	за власним бажанням	осіб	85	137	52	
7.3.	за порушення трудової дисципліни	осіб	-	-	-	-
8	Чисельність на кінець періоду	осіб	1096	1096	0	-
9	Фонд оплати праці	тис. грн.	10544,8	13866,7	3321,9	131,5
10	Фонд робочого часу	год.	1848480	2088291	239811	113,0
11	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	9500	9400	-100	98,9
12	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	2833,9	11200	8366,1	395,2
13	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	11200	22384,8	-	-
14	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	8410,5	11303,1	2892,6	134,4
15	Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	44,4	118,3	73,9	266,4
16	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	7016,95	16792,4	9775,45	239,3

Якщо на підприємстві є планові дані показників, то необхідно проводити аналіз рівня виконання плану в звітному періоді і динаміки показників в порівнянні з попереднім періодом.

Розраховані техніко-економічні показники діяльності підприємства представити у табл.2.4.

Таблиця 2.4

### Основні техніко-економічні показники

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна		
			2020 р.	2021 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тзмін
1	продуктивність праці	грн./особа	17,35	25,81	8,46	148,73	48,73
2	матеріаловіддача	грн/грн	0,33	0,25	-0,08	76,85	-23,15
3	матеріалоємність	грн/грн	3,05	3,97	0,92	130,12	30,12
4	фондовіддача	грн/грн	2,70	1,68	-1,02	62,32	-37,68
5	фондоємність	грн/грн	0,37	0,59	0,22	160,46	60,46
6	витрати на 1 гривню товарної продукції;	грн/грн	0,68	0,65	-0,03	95,35	-4,65
7	рентабельність виробництва, продукції.	%	80,84	56,25	-24,59	69,58	-30,42

З проведеного техніко-економічного аналізу можна зробити висновки, що продуктивність праці зменшилась у 2021 р. на 8,46 грн./особу (або 48,73 %) у порівнянні з 2020 р. Фондовіддача зменшується у 2021 р. на 1,02 грн./грн. (або 37,68%) в порівнянні з 2020 р., що свідчить про погіршення використання основних засобів. Фондомісткість збільшується у 2021 р. він збільшився на 0,22 грн./грн. (або 60,46 %) в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про погіршення використання основних засобів. У 2021 р. рентабельність продукції зменшилась в порівнянні з 2020 р. на 24,59 (30,42 %), причиною є те, що у 2021 р. підприємство зменшило прибуток.

### 2.3. Аналіз діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «НЕБОЗВІД»

Насамперед, розглянемо систему мотивації персоналу у ТОВ "Небозвід". Тут вона певною мірою заснована на адміністративно-правових методах управління.

Мета мотивації полягає не в самому спонуканні людини до роботи, а у формуванні мотиву виконувати обумовлені трудовими відносинами обов'язки на вищому рівні [20].

Проблема співвідношення мотивації як сукупності внутрішніх

спонукальних причин до дії та стимулювання як зовнішній фактор носить комплексний характер [21]. При цьому очевидна доцільність застосування та системного підходу до розробки питань мотивації та стимулювання. В якості основи системи мотивації можна виділити взаємодію зовнішніх обставин і внутрішньої структури особистості [22].

Стимулювання у трудовому праві - це процес, спрямований на спонукання суб'єкта до активізації та вдосконалення трудової діяльності у вигляді створення режиму, що сприяє задоволенню його інтересів та потреб [23].

Очевидь, що проблема мотивації викликає численні суперечки, завдяки чому існують дві основні концепції, що розкривають її зміст. Перша, пов'язує мотивацію з таким способом впливу, як застосування пільг і заохочень, і ширша, що характеризує мотивацію як спосіб впливу, що поєднує у собі заходи як заохочення, і примусу [24].

Для мотивації праці працівників керівництво ТОВ "Небозвід" використовує економічні, соціальні та адміністративні методи мотивації.

Ефективне стимулювання праці у ТОВ "Небозвід" передбачає управління поведінкою суб'єктів різного рівня ієрархії з метою встановлення та подальшого розвитку показників праці. Виходячи з цього, необхідно враховувати, що спектр потреб індивідуумів різний і обумовлений процесом формування особистості та впливом довкілля.

У цьому доцільно відзначити універсальність мотивації, оскільки, зважаючи на властивості людини, постійно відчувати потреба у чомусь, суб'єкт має можливість управляти поведінкою мотивованого об'єкта [25].

Крім того, важливо позначити спрямованість мотивації на вирішення не тільки економічних, а й соціальних та психологічних завдань на основі розширення прав трудових колективів у використанні різних форм мотивації та стимулювання, застосування заходів матеріального та духовного заохочення окремих членів колективу та інших [26].

Основними методами мотивації персоналу ТОВ "Небозвід" є

економічні, серед яких:

- а) система оплати праці;
- б) система умов роботи;
- в) використання ефективних систем комунікацій.

Заходи матеріального стимулювання праці можна розділити на заходи у межах виплати заробітної плати та заходи у рамках дисципліни праці.

До заходів у межах виплати зарплати можна віднести: преміювання, встановлення надбавок і додаткової оплати праці спеціальних умовах, і навіть винагороду за підсумками роботи протягом року [27].

Безумовно, мотивація має межі застосування, які мають бути визначені у нормах локальних актів ТОВ "Небозвід", та не може повною мірою замінити засоби переконання та примусові заходи.

Регулювання оплати праці персоналу ТОВ "Небозвід" спрямоване на:

- підвищення мотивації працівників до якісного результату праці;
- створення умов для залучення в галузь висококваліфікованих кадрів;
- облік особливостей праці окремих категорій працівників залежно від ступеня відповідальності та напруженості роботи;
- систематизацію виплат, що входять у заробітну плату працівників, посилення їхнього стимулюючого впливу.

До базових принципів побудови системи мотивації праці працівників ТОВ "Небозвід" належать:

1. Індивідуальний підхід до визначення рівня оплати праці кожного працівника залежно від посади, стажу роботи, кваліфікації тощо;
2. Сильна соціальна політика як основа згуртованого, працюючого колективу;
3. Підтримка іміджу організації як із провідних над ринком;
4. Аналіз дієвості системи оплати праці та своєчасне її коригування залежно від змін стратегії та тактики підприємства у галузі управління персоналом;
5. Гнучкість у визначенні щомісячної суми матеріальної винагороди за

рахунок активного використання змінної (преміальної) складової.

Основною умовою високої ефективності діяльності ТОВ "Небозвід" є наявність свідомої трудової, соціальної та творчої активності працівників. Понад те, поруч із матеріальними аспектами помітно зростає роль морального стимулювання працівників у процесі праці. Водночас необхідно правильно оцінювати нюанси, пов'язані з психологічним станом працівників як у процесі трудової активності, так і на будь-якій іншій стадії трудової діяльності. Важливо визначити, як можна формувати мотивацію працівників з погляду їх внутрішнього психологічного стану [28].

Процес адаптації в організації - це процес, від якого залежить, як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідний прибуток. Відповідно виникає необхідність якнайшвидшої мобілізації співробітника з метою, по-перше, зниження витрат з пошуку та найму нових співробітників, по-друге, запобігання впливу стресогенного клімату на результативність праці самого працівника [29]. Існує гостра потреба у формалізованій процедурі адаптації працівників ТОВ "Небозвід".

Щодо матеріального стимулювання, необхідно зазначити, що через пошук справедливого балансу окладу та бонусів керівництво ТОВ "Небозвід" прагне посилити мотиваційну функцію зарплати, яка враховує індивідуальний внесок кожного співробітника та кожного підрозділу в успіх кампанії. Так вага змінної частини оплати праці має зростати зі зростанням вкладу кожного співробітника, підвищення ефективності відповідальності співробітника [30].

Компанія також прагне до того, щоб премії керівників та менеджерів були більше прив'язані до результатів діяльності всього підприємства чи підрозділу, а премії працівників робітничих (рядових) спеціальностей – до високоякісного виконання своїх обов'язків, виробничого плану, готовності брати на себе нові ініціативи та виконувати завдання, що виходять за рамки основних функціональних обов'язків [31].

Надбавки мотиваційного характеру працівникам ТОВ "Небозвід" встановлюються на основі показників якості професійної діяльності.

Матеріальне стимулювання працівників істотно підвищує продуктивність праці, якість роботи та передбачає чотири види преміювання:

- 1) винагороду за підсумками роботи протягом року;
- 2) щомісячні премії;
- 3) матеріальна допомога до відпустки;
- 4) заохочувальна премія працівникам.

Винагороди за підсумками роботи виплачуються працівникам, які пропрацювали повний календарний рік, і становить два місячні оклади працівника.

Щомісячна премія у вигляді 60% окладу працівника виплачується пізніше 22-го числа місяця, наступного за розрахунковим.

Матеріальна допомога до відпустки у розмірі окладу виплачується одночасно з виплатою працівнику відпускних та здійснюється на підставі письмової заяви на ім'я директора ТОВ "Небозвід", поданої не пізніше ніж за 5 (п'ять) робочих днів до виходу у відпустку.

Також працівникам, які звільняються із ТОВ "Небозвід", виплачується щомісячна премія. Інші види премій не виплачуються. При виплаті компенсації за невикористану відпустку працівник не має права на отримання матеріальної допомоги до відпустки.

Працівники, які мають стаж роботи не менше 3 (трьох) років та звільняються у зв'язку з виходом на пенсію, мають право на виплату винагороди за підсумками роботи за рік, право на отримання матеріальної допомоги до відпустки та право на отримання щомісячної премії.

Таким чином, основними компонентами системи мотивації персоналу є:

- Створення умов праці;
- Створення системи оплати праці;
- формування сприятливих взаємин у колективі;
- Надання самостійності в роботі та попит за результат.

Отже, з урахуванням вивчення процесу мотивації працівників ТОВ "Небозвід", можна дійти невтішного висновку у тому, що тут застосовуються

різні методи, які охоплюють як матеріальне, і нематеріальне стимулювання.

Однією з найважливіших проблем є слабо організоване навчання нових працівників [32].

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів, що діє у ТОВ "Небозвід", здійснюється на підставі стандарту підприємства, складеного на підставі «Типового положення про безперервне професійно-економічне навчання». Ця система встановлює форми та методи підготовки, перепідготовки робочих кадрів, підвищення кваліфікації, формування у них високого професіоналізму, сучасного економічного мислення, уміння працювати за нових економічних умов.

Цей стандарт поширюється на весь персонал підприємства, зайнятий безпосередньо управлінням, організацією та виконанням робіт із створення, виробництва та реалізації послуг, що надаються на всіх етапах життєвого циклу. Стандарт підлягає виконанню керівниками всіх рівнів та у всіх підрозділах підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ "НЕБОЗВІД"**

### **3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства**

Інтенсивний розвиток українських підприємств, в умовах жорсткої конкуренції, вимагає від працівників підвищеної продуктивності, освоєння нових, ефективніших, технологій та якісного обслуговування клієнтів [33].

Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості

Самим базовим для процесу мотивації є поняття «мотив» який є рушієм до діяльності. Мотив – це матеріальний або ідеальний предмет, заради якого реалізується діяльність. Сила мотиву визначається рівнем актуальності потреби для працівника.

Системою мотивації є комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Підход до вибору системи мотивації базуються на діагностиці самої системи.

Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

КРІ - це система оцінки ефективності медичних працівників та



найкращий інструмент їх мотивації.

Мотивація персоналу організації охорони здоров'я є найважливішою складовою не тільки кадрової політики, а й щоденної діяльності керівників різних рівнів.

На сьогодні найважливішу роль у формуванні та підтримці об'єктивної та ефективної системи мотивації персоналу організації охорони здоров'я грає КРІ.

КРІ - не просто показники, це система, що застосовується для досягнення особливо значимих цілей, наприклад:

1. Залучення та утримання споживачів (пацієнтів). В умовах активного переходу організацій охорони здоров'я до статусу підприємств на праві господарського відання це завдання стає особливо важливим, оскільки «гроші ходять за хворим». Відтік споживачів медичних установ завжди негативно позначається на прибутковості медичної організації.

2. Зростання професіоналізму співробітників. Без кваліфікованих та компетентних медичних працівників неможливо надавати якісну, ефективну та безпечну медичну допомогу. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підвищення якості медичних послуг є гарантом не тільки утримання, а й залучення нових пацієнтів.

3. Збільшення доходів. Надання якісної медичної допомоги, зростання кількості споживачів медичних послуг, формування позитивного іміджу медичної організації - складові успіху щодо збільшення доходної частини підприємства.

4. Зниження витрат. Наприклад, на компенсацію за обґрунтованими і доданими скаргами пацієнтів на отриману ними неякісну медичну допомогу. Компетентні та високопрофесійні фахівці сприяють зниженню даної видаткової частини організації охорони здоров'я.

Існує кілька аргументів на користь застосування системи КРІ для мотивації персоналу:

1. Стовідсоткова орієнтація на результат. Сьогодні недоцільно

«розпорошуватися» на дії з низьким результатом щодо змін. Співробітник може отримати додаткову винагороду лише в тому випадку, якщо його дії були результативними.

2. Керованість. Дії співробітників повинні бути спрямовані та скориговані на досягнення поставлених цілей підприємства без серйозної перебудови системи в умовах ситуації на ринку медичних послуг.

3. Справедливість. Кожен спеціаліст медичної організації повинен мати гарантію та впевненість у тому, що праця кожного визначається за стандартизованими процедурами та оцінюється лише об'єктивно.

4. Зрозумілість. Кожному співробітнику медичної організації зрозумілі всі КРІ, умови, за яких настає виплата додаткової матеріальної винагороди та навпаки.

Необхідно, щоб кожен працюючий в організації охорони здоров'я спеціаліст розумів, що тільки при досягненні цілей організації їм можуть бути досягнуті особисті цілі. Тільки прибуток медичної організації є джерелом виплати додаткових грошових винагород.

Визначення КРІ має ґрунтуватися на їх характеристиках:

- Обмеженість.
- Легкість сприйняття виконавцями.
- Збалансованість та взаємозв'язок.
- Ініціювання змін.
- Простота вимірів.
- Підкріплення відповідними індивідуальними стимулами.
- Релевантність.
- Порівнянність.

Отже, можемо сформулювати такий алгоритм процедури впровадження КРІ у медичній галузі (рис 3.1).

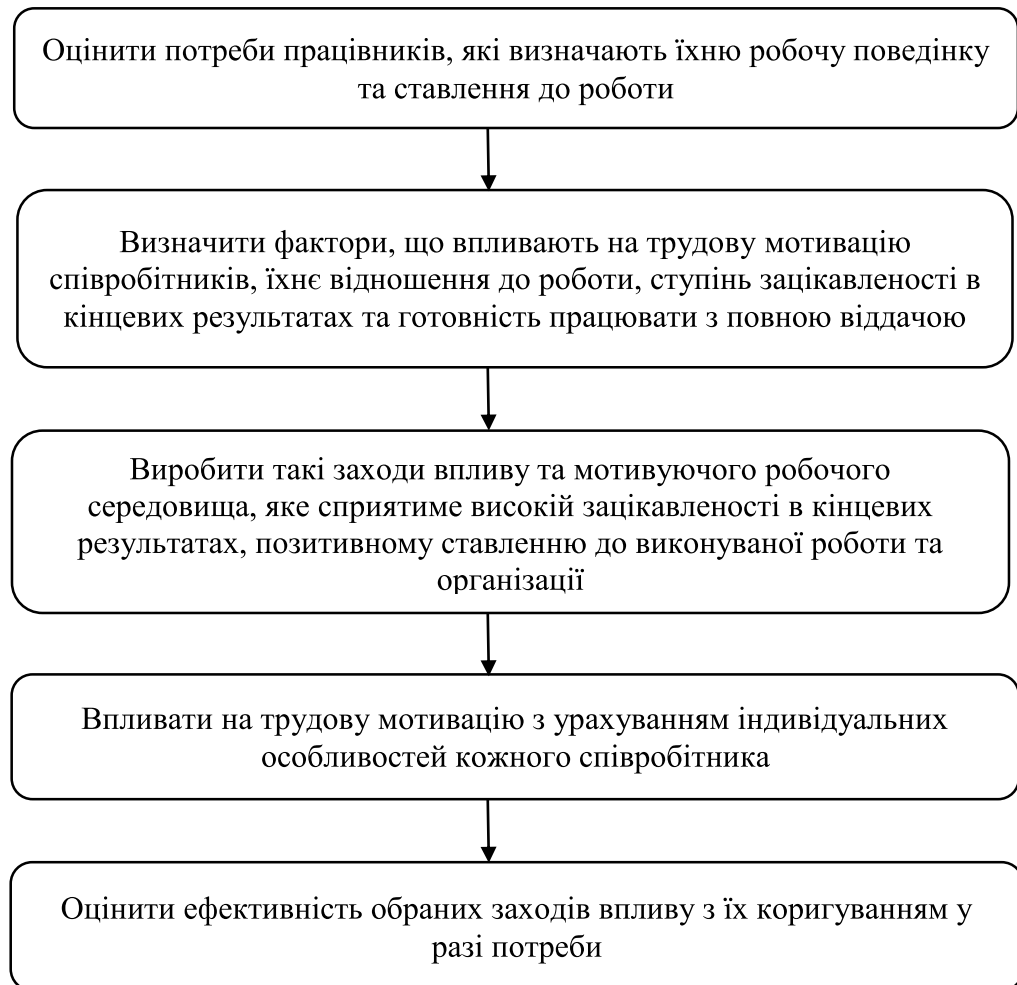


Рис. 3.1 Алгоритм процедури впровадження КРІ у медичній галузі

Таким чином, запропоновані підходи здатні стимулювати розробку комплексної програми, що мотивує, для співробітників медичних організацій.

Безумовно, найдієвішим методом у системі мотивації є стимулювання персоналу заробітною платою, преміями та бонусами. І очевидно, що ТОВ "Небозвід" просто необхідно розробити та впровадити нову систему преміювання працівників.

У процесі трудової діяльності співробітники компанії ТОВ "Небозвід" зачіпають фактори, що безпосередньо впливають на мотивацію, такі як:

1. регулярний контроль поточного рівня знань співробітників;
2. Нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року), тобто. робота в режимі понаднормового часу;

3. Висока міра відповідальності за проведені операції та прийняті рішення;

4. Суворая регламентація всіх трудових процесів;

5. Негативний психологічний стан, такий як стрес, дратівливість, сильна втома.

За результатами проведеного дослідження, була розроблена система преміювання працівників ТОВ "Небозвід", головна функція якої полягає у залученні клієнтів, а також їх якісному обслуговуванні.

Розробка нової системи преміювання персоналу ТОВ "Небозвід" буде здійснена за такими напрямками:

1. Збільшення змінної частини у структурі фонду оплати праці: співвідношення між фіксованим окладом працівника ТОВ "Небозвід" та його премією має бути не менше ніж 50:50, оптимально – 33:66;

2. Наявність у ключових показниках діяльності:

- Кількості клієнтів, залучених до ТОВ "Небозвід";

- Кількості укладених угод із корпоративними клієнтами;

Таким чином, фонд оплати праці за другою схемою мотивації (раз на місяць і раз на рік) матиме співвідношення 33:33:33;

3. З урахуванням досить високого рівня зарплати у спеціалістів у ТОВ "Небозвід", на наш погляд, можна реалізувати попередній пункт, не створюючи додаткового навантаження на існуючий фонд оплати праці. Досягти цього можливо шляхом того, що нормативні значення ключових показників повинні бути розраховані так, щоб більшість фахівців, які так чи інакше беруть участь у процесі залучення клієнтів у ТОВ "Небозвід", були зацікавлені та фізично могли виконати план на 100%, а деякі – і більше.

Однак для співробітників підприємства є низка переваг впровадження даної системи мотивації – наприклад, можливість перевиконувати план із місяця на місяць, для того, щоб коефіцієнт виконаності, взятий у середньому за рік, був значно вищим, що мотивуватиме співробітників до праці та щомісячного виконання плану [38].

Система нематеріальної мотивації є необхідним доповненням до системи матеріального стимулювання праці. Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості.

Пропонуємо систему мотивації, що включатиме такі елементи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Формування нематеріальної мотивації, на основі аналізу потреб медичного працівника та його мотиву

Потреба та мотив	Елементи мотиваційної моделі	Інструменти реалізації
Саморозвиток	Нематеріальна мотивація, організаційний метод	Підвищення кваліфікації, навчання, тренінги, стажування
Якісний вільний час	Нематеріальна мотивація, соціально-психологічний метод	Зони для відпочинку, спільний відпочинок з колективом
Суспільна значність	Нематеріальна мотивація, соціально-психологічний метод	Підтримка та повага у колективі, борг перед суспільством
Відпочинок	Нематеріальна мотивація, організаційний метод	Відпустка, яку можна частинами брати у різні пори року, путівки для дітей у санаторії
Культурні заходи	Нематеріальна мотивація, соціально-психологічний метод	Відвідування колективом музеїв, художніх або кулінарних майстер класів, театру

Ми дійшли висновку, що найдієвішим методом у системі мотивації є стимулювання персоналу заробітною платою, преміями та бонусами.

Досягнення цілей підвищення ефективності заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ "Небозвід" передбачає створення певної поетапної програми, представленої в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Програма реалізації управлінських рішень ТОВ "Небозвід"

Напрямок	Заход	Відповідальна особа
Удосконалена система преміювання	Грошова підтримка, премії, навчання та розвиток, соціальна політика	Генеральний директор
		Фінансовий директор
Удосконаленні методи нематеріальної мотивації	Інформаційні форуми, вдячності, матеріальна негрошова форма (будинки відпочинку, комфортні робочі умови), корпоративний спорт, культурні заходи	Заступник генерального директора загальних питань
		Фінансова служба

Оперативне регулювання та контроль реалізації управлінських рішень ТОВ "Небозвід" з оптимізації діяльності підприємства повинен проводити Заступник генерального директора загальних питань та фінансова служба, ведучи ретельний облік різних факторів, виявляючи перевищення контрольних показників наприкінці звітних періодів.

За результатами проведеного дослідження, нами була розроблена система преміювання працівників ТОВ "Небозвід", головна функція якої полягає у залученні клієнтів, а також їх якісному обслуговуванні.

Таким чином можна сказати, що наша система подвійного преміювання фахівців, що працюють у нічну зміну, підвищить показники продуктивності та сприятиме максимальному захопленню нових співробітників у трудовий процес.

Крім цього, запропонована система преміювання персоналу ТОВ "Небозвід", має прикладний характер і може бути впроваджена у вже існуючу систему мотивації працівників.

Запропонована система формування нематеріальної мотивації, на основі аналізу потреб медичного працівника та його мотиву дозволить

поліпшити моральний стан працівників та згуртувати колектив. Також працівник сумлінною працею буде висловлювати подяку компанії.

### 3.2. Організаційні пропозиції з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

За результатами проведеного дослідження, у ТОВ "Небозвід" рекомендується впровадити такі види та форми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Пропонуємо приклад розрахунку «ваги» КРІ у лікаря-стоматолога у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Розрахунок «ваги» КРІ

№ КРІ	Назва КРІ	«Вага» КРІ, %
КРІ 1	Конверсія із консультації, профогляд у повторний візит	50
КРІ 2	Щільність запису (відсутність "вікон" між прийомами)	20
КРІ 3	Взаємна спрямовуваність (коли стоматолог-терапевт спрямовує до хірурга-стоматолога тощо)	30
	Усього:	100

Заробітна плата медичного працівника включає постійну та змінну частину (це і є мотивація, додаткова ЗП залежить від 3х КРІ) , розраховується за формулою:

$$(Г*Ст.Г)+(В*КЗ*КВ)=ЗП, \text{ де} \quad (3.1)$$

Г- Години, відпрацьовані працівником

Ст.Г-ставка на годину, згідно зі штатним розкладом

В - візити, що відбулися прийоми, згідно зі звітом

КЗ – коефіцієнт запису (співвідношення записів до прийома за розрахунковий місяць)

КВ - коефіцієнт візитів (співвідношення прийомів, що відбулися,

записам на прийом у розрахунковий період)

Мотивацією тут являється розрахунок де за кожний візит нараховується затверджений рівень оплати.

Коефіцієнт запису формується як індивідуальний показник кожного медичного працівника. Чим більший відсоток виконання КРІ, тим більша премія.

Розглянемо приклад КРІ 1 - Конверсія із консультації, профоогляд у повторний візит (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Коефіцієнт премії за виконання КРІ 1

Виконання КРІ 1, % людей, що записалися на повторний візит	Коефіцієнт
>50	1
51-60	1,1
61-70	1,12
71-80	1,15
81-90	1,17
91+	1,2

Розглянемо приклад КРІ 2 - Щільність запису (відсутність "вікон" між прийомами) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Коефіцієнт премії за виконання КРІ 2

Виконання КРІ 2, % щільність запису	Коефіцієнт
>20	1
21-40	1,05
41-50	1,07
51-70	1,10
71-90	1,12
91+	1,15

Розглянемо приклад КРІ 3 - Взаємна спрямовуваність (коли стоматолог-терапевт спрямовує до хірурга-стоматолога тощо) (табл. 3.4).



Таблиця 3.4

## Коефіцієнт премії за виконання КРІ 3

Виконання КРІ 3, % взаємна спрямовуваність	Коефіцієнт
>30	1
31-40	1,07
41-50	1,09
51-65	1,12
66-80	1,15
81-90	1,18
90+	1,21

Загальна формула розрахунку заробітної плати у цьому випадку має вигляд:

$$ЗП = ЗП_{\text{пост}} * K_{\text{прем}}, \text{ де} \quad (3.2)$$

$ЗП_{\text{пост}}$  – заробітна плата, яку працівник отримує постійно, грн..

$K_{\text{прем}}$  – коефіцієнт нарахування премії в залежності від КРІ.

Аналіз теоретичних джерел та узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних підприємств та організацій у аналізованій галузі показали значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній та підтвердили помилковість думок про абсолютне значення матеріальних факторів у формуванні лояльності персоналу [49].

Оцінювати якість заходів системи нематеріальної мотивації непросто: часто не задані чіткі критерії; витрати може бути децентралізовані, тобто. розподілені за бюджетами різних підрозділів; ускладнює оцінку та віддаленість отримання результату у часі.

У зв'язку з цим, найкраще вибрати кілька важливих показників та аналізувати підсумки саме за ними, порівнюючи з аналогічними за попередні звітні періоди (виявляючи їх зростання чи падіння).

Отже, розроблена система матеріальної мотивації основана на КРІ, яка буде мотивувати працівника виконувати план та робити більше, щоб отримати премію. А для усунення фізичного та морального дискомфорту

працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих методів мотивування

Економічна ефективність мотивації містить в собі рішення завдань що стоять перед організацією. Вона буде залежати від ефективного використання людських ресурсів. Мотивація носить двосторонню спрямованість – з одного боку задовольняє потреби організації, з іншого – співробітників. Після запропонованих заходів підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу ТОВ "Небозвід" необхідно дізнатися наскільки ці методи будуть дійсними.

Підприємство проводило анкетування та аналіз системи мотивації серед працівників у грудні 2021 року. З дозволу керівництва у тестовому режимі були введені запропоновані нами раніше заходи. Були введені запропоновані заходи мотивації та проведено порівняльний аналіз задля оцінки їх ефективності. Результати порівняння наведені у вигляді діаграми (рис. 3.2).

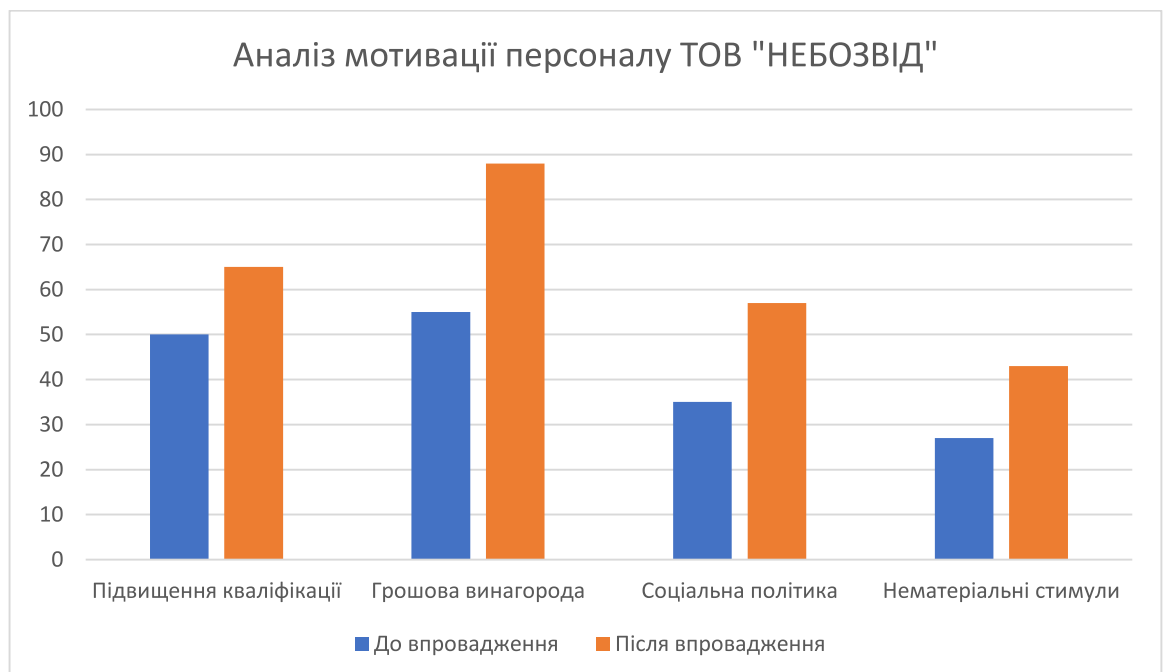


Рис. 3.2 Порівняльний аналіз мотивації працівників ТОВ «Небозвід» до та після впровадження мотиваційної системи

Отже, з наведених даних можна зробити висновок що у працівників збільшується мотивація працювати, робітники пов'язують працю з можливістю підвищити кваліфікацію та отримати визнання.

Будь-який працівник може отримати премію. Для того, щоб з'ясувати чого не вистачає робітникам для ефективної роботи та самореалізації слід проводити анкетування кожен квартал. Слід звертати увагу на побажання працівників, щодо покращення їх умов праці та на те, які методи мотивації є дієвими, а які ні. Результати опитування представлені на рис. 3.3.

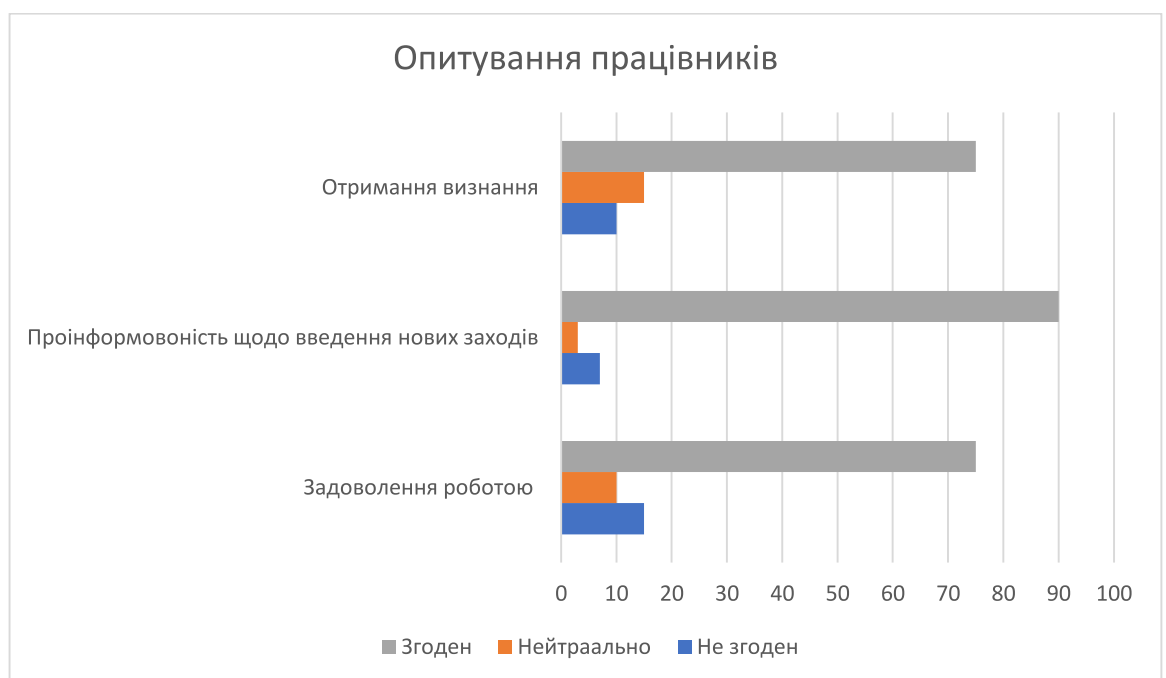


Рис. 3.3 Результати залучення працівників

Виходячи з рис. 3.3, видно, що відсоток задоволеності працівників високий, та вони отримали більше визнання за їх роботу через що підвищився рівень задоволення від роботи. Це свідчить про позитивну динаміку впроваджених заходів.

Також з анкетування, проведеного після впровадження запропонованої системи преміювання, можна зробити висновок, що більша кількість працівників задоволена та підтримує удосконалену систему матеріальної мотивації. Результати опитування представлені на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Задоволеність працівників новою системою преміювання

Отже, виходячи з аналізу проведеного анкетування, можна зробити висновок, що запропоновані заходи ефективні та мотивують працівників виконувати свої обов'язки у повному обсязі та навіть перевиконувати план.

Для медичних працівників матеріальна мотивація все ще є важливішою за нематеріальну. Але потрібно постійно з'ясовувати поточні потреби персоналу та намагатися поліпшити умови праці за рахунок покращення робочого місця, додавання кімнат відпочинку, пільг.

Передбачається, що вдосконалення матеріальної системи мотивації принесе підприємству прибуток у розмірі 10%. Отже керівництвом було вирішено виділити на преміальні виплати 60 000 грн. на місяць, тобто 720 000 грн. у рік. Прибуток від реалізації складає 9 400 000 грн. З цього виходить:

Прибуток від реалізації заходів =  $9\,400\,000 * 10\% = 940\,000$  грн.

Економічний ефект =  $940\,000 - 720\,000 = 220\,000$  грн.

На організацію нематеріальних мотиваційних заходів підприємство виділяє 300 000 грн. на рік. Очікуваний прибуток від реалізації даного заходу становить 5%.

Прибуток від реалізації заходів =  $9\,400\,000 * 5\% = 470\,000$  грн.

Економічний ефект = 470 000 – 300 000 = 170 000 грн.

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених закладів представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Результати розрахунків економічного ефекту

Заходи з удосконалення	Збільшення прибутку, грн.	Витрати на запропоновані заходи, грн	Економічний ефект, грн.
Удосконалена система преміювання	940 000 (10%)	720 000	220 000
Удосконаленні методи нематеріальної мотивації	470 000 (5%)	300 000	170 000
Усього		390 000 грн.	

Слід враховувати, що фінансові результати під час проведення того чи іншого заходу варто коригувати в момент ухвалення рішення про його впровадження. Сукупний ефект слід розраховувати у кожному конкретній ситуації окремо, враховуючи стан як внутрішньої так і зовнішнього середовища, тому що будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

## ВИСНОВКИ

Особливості мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я довгий час виступали предметом численних досліджень, у яких найчастіше вивчалися питання про важливість неекономічних та економічних мотивів. Крім цього, особлива увага приділялася аналізу результативності змін в організації заробітної плати, збільшення якісних показників медичної допомоги, що надавалася населенню. В сучасних умовах з метою поширення результатів праці необхідно використовувати методи, заходи, інструменти як матеріальної так і не матеріальної мотивації. Яка з них у конкретній ситуації буде більш доцільною, залежить від особливостей підприємств, персоналу та його структури, ступеня єдності трудового колективу, рівнів розвитку та виробничої демократії

Необхідні цілі та завдання виконані:

1. Опрацьовані теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;
2. Охарактеризовано методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації;
3. Виявлені особливості мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я;
4. Розглянуто та проаналізовано загальну характеристику ТОВ «НЕБОЗВІД»;
5. Визначено вплив мотивації формування лояльності співробітників;
6. Проведено аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД»;
7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення нинішньої системи мотивації персоналу у ТОВ «НЕБОЗВІД»;
8. Сформовано та розроблено ефективну систему заходів для підвищення продуктивності праці ТОВ «НЕБОЗВІД».

З проведеного техніко-економічного аналізу можна зробити висновки, що продуктивність праці зменшилась у 2021 р. на 8,46 грн./особу (або 48,73 %) у порівнянні з 2020 р. Фондовіддача зменшується у 2021 р. на 1,02 грн./грн. (або 37,68%) в порівнянні з 2020 р., що свідчить про погіршення використання

основних засобів. Фондомісткість збільшується у 2021 р. він збільшився на 0,22 грн./грн. (або 60,46 %) в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про погіршення використання основних засобів. У 2021 р. рентабельність продукції зменшилась в порівнянні з 2020 р. на 24,59 (30,42 %), причиною є те, що у 2021 р. підприємство зменшило прибуток.

За підсумками аналізу процесу мотивації працівників ТОВ "Небозвід", дійшли висновку, що у цій організації застосовуються різні методи, які охоплюють як матеріальне, і нематеріальне стимулювання.

Якщо говорити про мотивацію персоналу як найважливіший фактор формування лояльності співробітників ТОВ "Небозвід", то слід зазначити, що в основі процедури створення мотиваційної системи лежить аналіз актуальних потреб співробітників.

За результатами проведеного дослідження, у ТОВ "Небозвід" рекомендується впровадити такі види та форми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників як: навчання та розвиток співробітників, покарання як метод мотивації працівників, грошові виплати за виконання поставлених цілей, соціальна політика та соціальна підтримка, система гнучких пільг, інформаційні форуми, нагородження найкращих працівників за підсумками звітного періоду, розвиток корпоративного спорту.

Всі перелічені елементи нематеріальної та матеріальної мотивації зможуть збільшити показники продуктивності та залученості працівників до трудового процесу, а також підвищити лояльність до підприємства, в якому працюють, тим самим знижуючи показники плинності кадрів.

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених закладів складає 390 000 грн., з яких 220 000 грн - удосконалена система преміювання, 170 000 грн. удосконаленні методи нематеріальної мотивації.

Виходячи з аналізу проведеного анкетування, можна зробити висновок, що запропоновані заходи ефективні та мотивують працівників виконувати свої обов'язки у повному обсязі та навіть перевиконувати план.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабинина Л. С. Форми стимулювання персоналу. – // Довідник із управління персоналом. – 2014. – № 8 – с. 107.
2. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. М. Управління персоналом. – 2-ге вид., – М: ЮНИТИ, – 2012. – с. 279 – 288.
3. Божченко Ж. Мотивація та матеріальне стимулювання працівників сільського господарства / Ж. Божченко // Щомісячний научно-практичний журнал «Нормування і оплата праці в сільському господарстві». – 2012. – № 7. С. 29 – 31.
4. Бондаревська К. В. Філософські аспекти мотивації трудової діяльності / К. В. Бондаревська // Філософія. Культура. Життя. – 2015. – Вип. 34. – С. 21.
5. Герчикова І. Н. Менеджмент: підручник для вузів / І. М. Герчикова. М.: Изд-во Юніті-Дана. – 2018. – 511 с.
6. Жданкін Н.А. Мотивація персоналу як ключовий показник ефективності компанії. // Мотивація та оплата праці. - 2010 - №4. - С.250-260.
7. Герш М.В. Ще раз про мотивацію. // Відділ кадрів комерційної організації. - 2013 - №9. - С.28-36.
8. Белоногова Є.В. Оцінка ефективності процесу мотивації праці: навч. посібник/Є.В. Білоногова. – М.: Справа, 2012 – 213 с.
9. Міхалкіна Є.В. Оцінка задоволеності працею та мотивацією персоналу: передумови та методика проведення. // Мотивація та оплата праці, 2013 – №3. - С.190-199.
10. Веніціанова А.Г. Нематеріальна мотивація співробітників// Арсенал підприємця. - 2012 - №12. - С.12-18.
11. Гусарова О.О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств : колективна монографія / за заг. редакцією канд. техн. наук, доц. Гусарова О.О. – Харків : УПА, 2014. – 178 с.



12. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. -2016. - № 846. - С. 11-15.
13. Веніціанова А.Г. Нематеріальна мотивація співробітників// Арсенал підприємця. - 2012 - №12. - С.12-18.
14. Бабанов С.А. Спосіб життя медичних працівників // Лікар. 2007; Травень.
15. Косарєв В.В., Бабанов С.А. Професійні захворювання медичних працівників. Самара. Офорт. 2009; 232.
16. Грінева В. Н. Механізм формування трудового потенціалу промислового підприємства / В. Н. Грінева, А. Г. Гольдфарб // Економіка розвитку. – 2015. – № 1 (33). – с. 73 – 78.
17. Дороніна М.С. Управління мотивацією. Наукове видання / М.С. Дороніна, Є.Г. Наумік, О.І. Соловйов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 240 с.
18. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, – 2019. – 230 с.
19. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Том 133. – С. 65 – 70.
20. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. – 2015. – №11. – С. 94 – 97.
21. Гейер Е. С., Штик Ю. В. Системи винагород працівникам: зарубіжний досвід // Бізнес-інформ. – 2015. – № 4. – С. 52 – 57.
22. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
23. Данилюк А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: навч. посібник / А. А. Данилюк. - Тюмень: Видавництво Тюменського державного університету, 2015. - 304 с.

24. Дафт Р. Л. Менеджмент: підручник / Річард Л. Дафт. - СПб. : Пітер, 2001. - 832 с.
25. Ганить Г.Л. Структура мотиваційної сфери людини. Трудова типологія, Г.Л. Ганить, А.Л. Єськов, Л.Г. Ганить, О.А. Медведєва, Д.В. Кудлатий // Про-дуктивність, – 2019. – №3. – С. 11 – 13.
26. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: колективна монографія. Кн. 2/ Г. В. Єльнікова [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. – Тернопіль: Крок, 2015. – 420 с.
27. Міляєва Л.Г. Теоретико-методичні аспекти мотивації і стимулювання праці персоналу організації: [монографія] / Міляєва Л. Г. - Ногінськ, Московська обл. : Аналітика РОДІС, 2017. - 178 с.
28. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ Ніна Єсінова,. - К.: Кондор, 2004. - 429 с.
29. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых втратах: монография / Н. В. Самоукина. - М.: Эксмо, 2011 року. - 272 с
30. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
31. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 78— 83.
32. Коротков Е.М. Концепція менеджменту / Е.М. Коротков. – М., 2007.– 303 с
33. Білашова В.В. Моральні та матеріальні види стимулювання / В.В. Белашова // Інноваційна наука. – 2017. – Т. 2. – №4. – С. 179-181.

34. Іващенко А. В. Big Data Analysis for HR Management. / А. В. Іващенко, М. В. Сімонова, П. В. Ситніков // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. – 2019. – С. 20
35. Спарнюк Є. В. Методи та способи мотивація праці персоналу організації / Є. В. Спарнюк В. С. Бровкіна, Є. А. Кієня // Менеджмент та маркетинг: досвід та проблеми: Збірник наукових праць / За загальною редакцією І. Л. Акуліч. – Мінськ: Видавець А.М. Вараксін, 2020. – С. 184- 187
36. Тебекін А.В. Стратегічне управління персоналом: підручник / А.В. Тебекін. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
37. Нікіфорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу/Л.Х. Нікіфорова // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2016. – № 6. – С. 252-259.
38. Порошин А. С. Мотивація персоналу: реалії та перспективи / А. С. Порошин // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 78-81.
39. Позднишева І.В. Мотивація персоналу / І. В. Позднишева // Алея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9 (48). – С. 261-267.
40. Пряжніков Н. С. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для вузів / Н. С. Пряжніков. – Москва: Видавництво Юрайт, 2021. – 365 с.
41. Радова А. Є. Сучасні методи мотивації персоналу організацій / А. Є. Радова // Світ педагогіки та психології. – 2021. – № 2 (55). – С. 50-55.
42. Селентьєва Д.О. Удосконалення системи управління персоналом організації / Д.О. Селентьєва, Д.Г. Зіганшина // Міжнародний журнал гуманітарних та природничих наук. – 2018. – № 12–1. – С. 83.
43. Семенова В.В. Управління персоналом: основні технології. Практикум: навч. посібник для бакалаврів/В.В. Семенова, І.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-ге вид. – М.: Дашков і К, 2020. – 84 с.
44. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення

законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 9. – С. 133-138.

45. Степанова С.М., Мальцева, Є.С., Родермель Т.А. Про деякі аспекти створення мотиваційного механізму у трудовій діяльності // Економічні науки. Сургут. 2019. № 2. - С. 87

46. Тімакова К. С. Особливості використання методів нематеріальної мотивації персоналу в організації / К. С. Тімакова, Н. А. Юкіна // Актуальні наукові дослідження у сучасному світі. – 2021. – № 1-4 (69). – С. 268-270.

47. Толмачова М. С. Еволюція теорій мотивації у зарубіжних дослідженнях / М. С. Толмачова, Г. А. Мешкова // Успіхи гуманітарних наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

48. Чуваткін, П.П. Управління персоналом готельних підприємств: підручник для вузів / П. П. Чуваткін, С. А. Горбатов; за редакцією П. П. Чуваткіна. – Москва: Видавництво Юрайт, 2021. – 280 с.

49. Шаньгіна Н.В. Механізми формування мотиваційної сфери особистості процесі її мотиваційного становлення / Н.В. Шаньгіна, О.В. Милтасова// Школа Науки. – 2018. – № 7 (7). – С. 21-22

**ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А  
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «НЕБОЗВІД»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕБОЗВІД" (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) 2021 за СДРПОУ 01 01  
 КОДН 31060557  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за Рік 2021 Р- **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**  
 Форма №2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 712	17 240
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16 712 )	( 11 752 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	9 000	5 488
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47	500
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 3 896 )	( 2 230 )
Витрати на збут	2150	( 4 323 )	( 2 964 )
Інші операційні витрати	2180	( 70 )	( 47 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	758	747
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	17	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 656 )	( 628 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	119	119
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(25)	(24)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	94	95
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>94</b>	<b>95</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 483	5 656
Витрати на оплату праці	2505	3 980	2 024
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 088	452
Амортизація	2515	1 174	807
Інші операційні витрати	2520	12 276	8 054
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>25 001</b>	<b>16 993</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер





Додаток 1  
до Наказового виконання (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕБОВІД" Дата 31 грудня 2021 року

Територія ХАРКІВСЬКА за КМДТТУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОДМ

Вид економічної діяльності Загальна медична практика за КВЕД

Середня кількість працівників 112

Адреса, телефон вулиця Сумська, буд. 90, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61002 7129991

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "У" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КЄУ/ДІ
631010000
240
86-21

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код р/в/а/к	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2	2
первісна вартість	1001	7	7
накопичена амортизація	1002	5	5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	438	429
Основні засоби	1010	2 916	9 208
первісна вартість	1011	8 306	15 772
знос	1012	5 390	6 564
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17	811
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 373	10 450
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	73	245
Виробничі запаси	1101	73	245
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	963	1 072
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	10 145	16 627
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84	212
Готівка	1166	5	31
Рахунки в банках	1167	79	181
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховика у страхових резервах у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>11 265</b>	<b>18 156</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14 638</b>	<b>28 606</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 640	2 640
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 572)	(1 478)
Неоплачений капітал	1425	( 769 )	( 769 )
Включений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>299</b>	<b>393</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 828	10 309
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Пріювий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 828</b>	<b>10 309</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1610	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	10 348	16 580
у тому числі з податку на прибуток	1621	24	56
розрахунками зі страхування	1625	19	21
розрахунками з оплати праці	1630	18	42
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	66	143
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 050</b>	<b>1 083</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14 638</b>	<b>28 606</b>

Керівник

Головний

Висновок

визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

ДОДАТОК Б  
АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НЕБОЗВІД»



### Анкета працівника

#### Опитування щодо задоволеності заходами мотивації персоналу

*Вітаю! Це опитування цілком анонімне та потрібне для аналізу діючої системи мотивації. Дякуємо, що приділили час!*

1. Чи задоволені ви своєю роботою?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
2. Чи покращилась система підвищення кваліфікації?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
3. Чи відчули ви зміни у соціальній політиці компанії?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
4. Чи відбулось покращення нематеріальних мотиваційних стимулів?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
5. Чи стали ви частіше отримувати визнання за свою працю?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
6. Чи були ви проінформовані про те, які дії були вжиті для покращення мотиваційної ситуації?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
7. Чи задоволені ви новою системою преміювання?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні
8. Чи є для вас важливим мотиваційним стимулом грошова винагорода?
  - Так
  - Важко відповісти
  - Ні