

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Навчально-науковий інститут бізнес-освіти
Кафедра міжнародного менеджменту**

галузь знань **Управління та адміністрування**
спеціальність **Менеджмент**
спеціалізація **8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі
охорони здоров'я)»**

**Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування
(у галузі охорони здоров'я)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Формування мотиваційної політики медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)»**

Здобувача Мякоти Наталії Альбертівни _____

Науковий керівник д.е.н., професор
_____ С.О.Цимбалюк

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
_____ М.О. Бурмака

Київ 2022

Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е06 «Бізнес-адміністрування у галузі
охорони здоров'я»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мякоті Наталії Альбертівні
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: Формування мотиваційної політики медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)

Тему затверджено наказом ректора Університету «16» грудня 2021 р. № 1905-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ISIDA-IVF»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому керівникові

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ – до 29.01.2022

Розділ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF» – до 26.02.2022

Розділ 3. ОЦІНКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF» – до 26.03.2022

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відзиву – до 23.04.2022.

Об'єкт дослідження: мотиваційна політика ТОВ «ISIDA-IVF»

Предмет дослідження: методи, засоби, форми мотивації працівників ТОВ «ISIDA-IVF».

Мета дослідження: аналіз теоретичних засад системи мотивації працівників, мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» та розроблення проєкту з удосконалення її формування.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розкрити сутність та роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації.

Розглянути форми та методи мотивації персоналу.

Дослідити технологію моніторингу мотиваційної політики.

У розділі 2

Здійснити аналіз сучасного стану розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні.

Провести аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ISIDA-IVF».

Оцінити досвід формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF».

У розділі 3

Визначити напрями впровадження проєкту з удосконалення формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF».

Розробити альтернативні варіанти щодо формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF».

Оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «ISIDA-IVF».

Сформулювати пропозиції щодо імплементації принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF»

**Завдання підготував
науковий керівник**

С.О. Цимбалюк

«11» січня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Н.А. Мякота

«11» січня 2022 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 87 сторінок, 16 таблиць, 11 рисунків. Список літератури містить 41 найменування.

Формування мотиваційної політики медичного закладу (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)

Об'єктом дослідження є мотиваційна політика ТОВ «ISIDA-IVF».

Предметом дослідження є методи, засоби, форми мотивації працівників ТОВ «ISIDA-IVF».

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад системи мотивації працівників, мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» та розроблення проекту з удосконалення її формування.

Завданнями роботи є:

- розкрити сутність та обґрунтувати роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації;
- провести аналіз форм і методів мотивації персоналу;
- дослідити технологію моніторингу мотиваційної політики;
- провести аналіз розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні;
- здійснити аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ISIDA-IVF»;
- проаналізувати систему мотивації працівників ТОВ «ISIDA-IVF»;
- визначити напрями впровадження проекту з удосконалення формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF»;
- розробити альтернативні проекти з удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»;
- провести порівняльну оцінку розроблених проектів з удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»;
- сформулювати пропозиції щодо імплементації принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF».

Робоча гіпотеза – ефективність діяльності медичного закладу залежить від наявності кваліфікованого персоналу, його мотивації та лояльності до закладу, наявності необхідних умов для реалізації фахівцями свого потенціалу.

Інформаційна база дослідження – праці науковців і фахівців у сфері мотивації персоналу, фактичні дані діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за останні три роки (2019-2021) та дані, одержані за результатами соціологічного дослідження.

За результатами дослідження сформульовані альтернативні варіанти формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF».

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «ISIDA-IVF» та іншими медичними закладами для удосконалення формування мотиваційної політики.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

В І Д З И В

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

Мякоти Н. А.

на тему: Формування мотиваційної політики
медичного закладу (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)

1. Актуальність теми. Тема є актуальною, оскільки якість медичних послуг і конкурентоспроможність клініки на ринку медичних послуг залежить від компетентності та кваліфікації працівників, їхньої мотивації та лояльності до закладу, наявності умов для реалізації ними свого потенціалу.

2. Що є позитивного в роботі. На високому рівні обґрунтовано роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності медичного закладу та опрацьовано інструментарій проведення мотиваційного моніторингу, проаналізовано систему управління персоналом та мотиваційну політику клініки, виявлено недоліки, що негативно впливають на мотивацію та лояльність працівників, укомплектованість штату й плинність персоналу, визначено втрати закладу від високої плинності лікарів, сформовано пропозиції щодо імплементації принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF».

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна. Робота виконана самостійно, аналіз проведено на належному рівні, робота містить розроблену стратегічну карту на основі системи збалансованих показників, розроблені автором альтернативні проекти реалізації в клініці заходів з удосконалення формування мотиваційної політики.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації мають практичну цінність і можуть бути рекомендовані для впровадження у ТОВ «ISIDA-IVF» та інших закладах охорони здоров'я. Особливо цінними є заходи, спрямовані на підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці та соціального пакета, використання потенціалу нематеріальних методів мотивації та бренду роботодавця.

5. Наявність недоліків. Суттєвих зауважень щодо якості кваліфікаційної магістерської роботи не має.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота Мякоти Н.А. на тему «Формування мотиваційної політики медичного закладу (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)» відповідає основним вимогам, заслуговує високої оцінки і може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: професор
кафедри соціоекономіки та
управління персоналом,
д.е.н., проф.

С.О. Цимбалюк

“01” червня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
студентки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

Мякоти Н. А.

на тему: Формування мотиваційної політики
медичного закладу (на прикладі ТОВ «ISIDA-IVF»)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Тема є актуальною, оскільки конкурентоспроможність і життєздатність ТОВ «ISIDA-IVF» залежить від компетентності та мотивації медичного персоналу, що потребує розроблення ефективної мотиваційної політики закладу. Питання мотивації персоналу особливо актуалізуються в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів і загроз.

Якість проведеного дослідження. На високому рівні розкрито роль мотиваційної політики для забезпечення ефективності діяльності організації, розкрито різні методи та засоби мотивації працівників, проведено аналіз сучасного стану розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні, виявлено сильні та слабкі сторони клініки, можливості та загрози, проаналізовано результати діяльності та систему мотивації ТОВ «ISIDA-IVF», виявлено недоліки, що негативно впливають на мотивацію та лояльність працівників і плінність медичного персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Аналіз теоретичних засад і прикладних аспектів формування мотиваційної політики проведено на належному рівні, робота містить розроблені автором заходи, спрямовані на підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці та соціального пакета, використання потенціалу нематеріальних методів мотивації та бренду роботодавця та альтернативні проекти реалізації в клініці заходів з удосконалення формування мотиваційної політики, здійснено порівняльний аналіз їх економічної ефективності.

Зауваження. Зауваження щодо якості кваліфікаційної магістерської роботи відсутні.

Практична цінність висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації мають практичну цінність і можуть бути рекомендовані для впровадження у ТОВ «ISIDA-IVF» та інших закладах охорони здоров'я з урахуванням їх специфіки.

Завідувач відділення
амбулаторної допомоги №
1 ТОВ «ISIDA-IVF»



Данилюк О. О.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 6 |
| 1.1. Сутність та роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації..... | 6 |
| 1.2. Форми та методи мотивації персоналу..... | 14 |
| 1.3. Технологія моніторингу мотиваційної політики..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 28 |
| 2.1. Аналіз сучасного стану розвитку ринку акушерсько- гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні..... | 28 |
| 2.2. Аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 35 |
| 2.3. Оцінка формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA- IVF»..... | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 63 |
| 3.1. Розробка альтернативних варіантів формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 63 |
| 3.2. Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 71 |
| 3.3. Імплементация принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF»..... | 76 |
| ВИСНОВКИ..... | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 84 |

ВСТУП

Питання управління персоналом за сучасних соціально-економічних і політичних реалій є визначальними, оскільки людські ресурси будь-якої організації є основним чинником її конкурентоспроможності, особливо це стосується медичних закладів. Майбутнє української системи охорони здоров'я та її розвиток насамперед залежать від компетентних фахівців галузі, які реалізують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та мотивовані до успішної професійної діяльності, що є головною метою управління персоналом закладу охорони здоров'я у сучасних умовах.

Ефективне управління персоналом позитивно впливає на якість медичних послуг, асортимент послуг, технології та методи лікування, і як наслідок, на розвиток закладу. Головним завданням ТОВ «ІСІДА-IVF» є надання якісних медичних послуг, що насамперед залежить від наявності кваліфікованого персоналу, його мотивації та лояльності до закладу, наявності необхідних умов для реалізації фахівцями свого потенціалу. З огляду на це політика управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF», зокрема мотиваційна політика закладу, потребує удосконалення, особливо з урахуванням сучасної соціально-економічної, політичної та демографічної ситуації в Україні.

Отже, тема дослідження є вкрай актуальною, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я, зокрема системи управління персоналом медичного закладу. Без ефективної мотиваційної політики неможливе ефективне управління закладом та досягнення його стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації персоналу досліджували учені та фахівці: А. Василик, Л. Верещагіна, Т. Вонберг, О. Долгіна, С. Занюк, А. Клочков, А. Колот, О. Кулагін, Г. Куліков, О. Мельникова, І. Пінтосевич, С. Цимбалюк та ін. Разом з тим питання формування ефективної мотиваційної політики у закладах охорони здоров'я залишаються дослідженими не на належному

рівні, зокрема бракує практичних рекомендацій щодо розробки дієвих методів дослідження потреб і мотивів медичного персоналу та інструментів їх врахування під час формування компенсаційного пакета, системи оплати праці та нематеріальної мотивації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз теоретичних засад системи мотивації працівників, мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» та розроблення проєкту з удосконалення її формування.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розкрити сутність та обґрунтувати роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації;
- провести аналіз форм і методів мотивації персоналу;
- дослідити технологію моніторингу мотиваційної політики;
- провести аналіз розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні;
- здійснити аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ISIDA-IVF»;
- проаналізувати систему мотивації працівників ТОВ «ISIDA-IVF»;
- визначити напрями впровадження проєкту з удосконалення формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF»;
- розробити альтернативні проєкти з удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»;
- провести порівняльну оцінку розроблених проєктів з удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»;
- сформулювати пропозиції щодо імплементації принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF».

Об'єктом дослідження є мотиваційна політика ТОВ «ISIDA-IVF».

Предметом дослідження є методи, засоби, форми мотивації працівників ТОВ «ISIDA-IVF».

Для досягнення поставленої мети використовувалися такі *методи дослідження*:

- аналізу, синтезу, узагальнення – під час дослідження специфіки управління персоналом та мотивації медичного персоналу;
- системно-структурний – під час аналізу складових системи управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- соціологічний – під час проведення опитування працівників щодо рівня задоволеності соціальним пакетом;
- статистичний, порівняльний, графічний – під час дослідження основних тенденцій розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні, аналізу основних показників діяльності ТОВ «ISIDA-IVF»; під час оцінювання ефективності альтернативних проєктів з удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF».

Теоретична та методична значимість одержаних результатів полягає в обґрунтуванні ролі мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації та опрацюванні інструментарію проведення мотиваційного моніторингу.

Практична значимість одержаних результатів полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF», спрямованих на підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці та соціального пакета, використання потенціалу нематеріальних методів мотивації та бренду роботодавця.

Інформаційна база дослідження: праці науковців і фахівців у сфері мотивації персоналу, фактичні дані діяльності ТОВ «ISIDA-IVF» за останні три роки (2019-2021) та дані, отримані в результаті проведеного соціологічного дослідження (анкетування) з подальшим аналізом стану мотиваційної політики в ТОВ «ISIDA-IVF».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменувань). Загальний обсяг роботи – 87 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи становить 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль мотиваційної політики для забезпечення ефективної діяльності організації

Система управління персоналом ґрунтується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її прибутків, конкурентності та зростання.

Сьогодні ми живемо у світі нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. Бізнес змушений змінювати свою роботу так само швидко. Ринок і бізнес-середовище диктують свої вимоги бізнесу, що безумовно впливає на HR-процеси.

Заохочення співробітників до поліпшення результатів діяльності є гарантією ефективного функціонування організації. У зв'язку з цим важливо підтримувати мотивацію персоналу на високому рівні, періодично досліджуючи її рівень та ступінь задоволення працівників і з'ясовуючи дієвість мотиваційної політики організації.

Покращення мотивації роботи з точки зору внутрішньої та зовнішньої мотивації є критично важливим для підвищення задоволеності роботою працівників, про що свідчать дослідження різних авторів [3; 36; 37].

У зв'язку з цим головним завданням керівників будь-якої організації є створення ефективного мотиваційного середовища, доброзичливих взаємин між працівниками. Своєю чергою працівники мають різні, іноді суперечливі, потреби, керуються відмінними мотивами. Значна частина працівників не використовує на роботі свій потенціал та можливості повною мірою. Важливо, щоб керівники розуміли, що дійсно мотивує працівників, оскільки посилення мотивації працівників позитивно впливає на результати діяльності організації.

Будь-які зміни в діяльності організації не будуть реалізовані без належної мотивації співробітників. У зв'язку з цим під час розроблення системи управління людськими ресурсами особливу увагу потрібно акцентувати на системі мотивації.

Мотивація, лояльність і залученість є важливими характеристиками кожного працівника. Формування кожної з них потребує часу, але мотивація є базовою для двох інших. Лише мотивований працівник може стати лояльним і лише лояльний – залученим. Для підвищення залученості працівників потрібно створити дієву систему мотивації, оскільки мотивований співробітник є важливою конкурентною перевагою.

Управління талантами має передбачати визначення мотивації співробітників і заходи щодо задоволеності роботою, які можуть допомогти утримати талановитих співробітників в організації [39].

Будь-яка, навіть найпростіша робота буде ефективніша лише у разі, якщо працівник вбачає у ній крім джерела доходу можливість самореалізації. Такий співробітник не тільки більше задоволений своєю працею, але і готовий докладати додаткових зусиль [9].

Мотивація є однією з визначальних функцій менеджменту, оскільки досягнення поставлених цілей залежить від злагодженої роботи співробітників. Ефективний керівник прагне заохотити співробітників працювати краще, створити у них внутрішнє спонукання до активної діяльності, підтримувати заінтересованість у роботі та її результатах.

Отже, система управління персоналом має бути спрямованою на заохочення співробітників до ефективного виконання обов'язків, що сприятиме підвищенню результативності їх діяльності.

У зв'язку з цим мотиваційна політика посідає важливу місце в політиці будь-якої організації.

Неефективна мотиваційна політика організації, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть привести до таких негативних процесів, як висока

плинність кадрів, порушення дисципліни, висока конфліктність, незадовільний морально-психологічний клімат, низька результативність і якість роботи, що, як наслідок, перешкоджатиме ефективній діяльності організації [14].

Питання мотиваційної політики та мотивації є предметом дослідження багатьох науковців. Виникнення і розвиток мотиваційних теорій зумовлені наявними економічними відносинами, які сприяли появі різних мотивів і стимулів трудової діяльності. В основі більшості теорій лежать потреби працівника або колективу.

Якщо розглядати сучасні теорії мотивації, то їх можна об'єднати у три групи:

- 1) традиційні;
- 2) змістовні;
- 3) процесуальні.

Традиційні теорії базуються на застосовуванні матеріального заохочення або покарання. Основоположником цієї теорії є Ф. Тейлор і Г. Форд. Згідно з цією теорією необхідно дотримуватися відповідних правил під час мотивації працівників [10]:

- суворо нормований та впорядкований робочий день;
- відрядна оплата праці;
- однакові умови матеріальної мотивації для усього персоналу;
- підвищена оплата на конвеєрних роботах.

З-поміж недоліків цієї теорії – не враховується внутрішня мотивація співробітника, використовуються лише матеріальні винагороди, усім професійним групам пропонуються однакові умови матеріальної мотивації без урахування специфіки.

Як відзначає О. Крушельницька, «з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесуальні» [16].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на визначенні потреб людей, котрі спонукають їх до дій. Найвідомішою змістовною теорією є теорія А. Маслоу [6], згідно з якою в основі мотивації людини знаходяться різні потреби, причому потреби конкретної особи розташовуються ієрархічно.

А. Маслоу виокремив 5 основних груп потреб (у порядку зростання): «фізіологічні; безпеки та захищеності; соціальні; визнання та поваги; самореалізації». Мотивацію поведінки Маслоу розглядає не із статичної природи особистості, а з умов її розвитку, тобто якою вона має бути і які напрями її розвитку. У цьому і полягає перехід від базових потреб до потреб вищого рівня.

У своїй теорії ERG К. Альдерфер виокремлює три групи потреб: існування; зв'язку та зростання. Потреб, виокремлені К. Альдерфером, кореспондують потребами теорії Маслоу. Проте між цими теоріями є одна відмінність: якщо А. Маслоу вважає, що відбувається рух від нижчих потреб до вищих, то, на думку К. Альдерфера, може мати місце рух в обидві сторони. Рух вгору К. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а рух вниз – процесом фрустрації. Знання цієї теорії корисне для практики управління, оскільки вона відкриває для менеджерів перспективи пошуку дієвих форм мотивації у разі, якщо немає можливості створити умови для задоволення потреб вищого рівня [6].

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда пов'язана з вивченням впливу потреб досягнень, співучасті і влади на поведінку людини. Згідно з теорією Мак-Клелланда, потреби нижчих рівнів на сьогодні, зазвичай, вже задоволені, тому варто приділяти увагу задоволенню вищих потреб. Ці потреби автор розглядає як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання. Причому автор не розташовує їх ієрархічно, вважаючи рівнозначно дієвими з погляду впливу на поведінку [6].

Процесуальні теорії вивчають сам процес мотивації, знання потреб людини не гарантує, що мотивація буде усвідомленою, контрольованою і спрямованою на досягнення важливих організаційних цілей.

Теорія очікувань Врума ґрунтується на тезі про те, що наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має також сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки справді призведе до задоволення відповідної потреби [6].

Л. Портер і Е. Лоулер сформулювали комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорій очікування і справедливості. Їх модель містить п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі, результати залежать від докладених зусиль, здібностей і характеристик людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі. Докладання зусиль своєю чергою залежить від цінності винагороди і впевненості в тому, що ці зусилля призведуть до отримання відповідної винагороди [6].

Отже, незважаючи на різні підходи до мотивації, усі автори сходяться в тому, що мотив є причиною діяльності людини. Оскільки мотиви кожної людини є індивідуальними, тому й способи задоволення потреб відрізняються.

Значна кількість учених займалася дослідженням економічної сутності поняття «мотивація». Актуальність питання мотивації зумовлює значну кількість підходів до розуміння її сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення економічної сутності поняття «мотивація»

| Джерело | Визначення поняття «мотивація» |
|------------------------------------|---|
| Мотивація як процес | |
| А. Колот, С. Цимбалюк [14] | «Неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше» |
| В. Христяновський, В. Щербина [32] | «Результат взаємодії між собою двох великих груп чинників, стимулів і потреб (переваг)» |

Продовження табл. 1.1

| Джерело | Визначення поняття «мотивація» |
|--|---|
| С. Шапиро [33] | «Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників» |
| А. Долотенкова [7] | «Процес спонукання працівників до підвищення продуктивності, заснований на довгостроковому впливі на працівника з метою розвитку його трудового потенціалу» |
| Мотивація як система | |
| О. Крушельницька, Д. Мельничук [16] | «Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» |
| Мотивація як функція керівництва | |
| В. Васюта [41] | «Функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу» |
| О. Мельникова [20] | «Філософія, і одночасно ключова технологія сучасного управління, найголовніша умова успішності і водночас індикатор ефективності організації» |
| Мотивація як стимул поведінки | |
| М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин [12] | «Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» |
| С. Робінс, Д. де Ченцо [28] | «Готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби» |
| В. Лукашевич [19] | «Спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації» |
| Дж. Пенс [38] | «Сукупність чинників психічної або фізіологічної природи, психологічний механізм, що запускає та організовує поведінку людини, спрямовану на досягнення поставленої мети» |
| Мотивація, як внутрішній стан | |
| Б. Трейси [31] | «Будь-яка мотивація – це самомотивація. Будучи керівником, Ви зможете створити середовище, в якому потенціал для самомотивації з'явиться природно і без примусу» |
| І. Пінтосевич [26] | «Мотивація – це похідна від бажання. Але бажання - більш інстинктивна, емоційна річ. А мотивація - річ більш інтелектуальна. Вона прив'язана до інтелекту. Вона під його контролем» |

Джерело: складено автором за даними [7; 12; 14; 16; 19; 20; 26; 28; 31; 32; 33; 38; 41]

Варто зазначити, що підходи авторів до трактування поняття «мотивація» відрізняються: значна частина авторів розглядають мотивацію як процес, інші – як систему та функцію менеджменту. Правомірним є трактування мотивації як внутрішнього стану. З цього можна зробити висновок, що поняття «мотивація» дійсно є різнобічним.

Не зовсім можна погодитися із визначення мотивації як стимулу поведінки, оскільки мотивація формується на основі внутрішніх (самотивація) та зовнішніх спонукальних (стимули) чинників, а не навпаки. Стимулювання є вужчим поняттям порівняно з мотивацією та здійснюється як комплекс заходів, спрямованих на посилення мотивації працівників.

А. Колот, С. Цимбалюк наголошують на багатогранності мотивації та розглядають різні її прояви: «як *стан людини* і як *процес*, спрямований на зміну цього стану, як сферу фахової, практичної діяльності». У широкому розумінні «мотивація (у першому її значенні) – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує ступінь її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх факторів (мотивів) і зовнішнього впливу (стимулів)» [14].

Разом з тим «мотивацію персоналу необхідно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов і трудової активності. Мотивація є процесом вибору людиною певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, що спонукає її до певних дій. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління. У зв'язку з цим *мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом погоджування внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів*» [14].

Як сфера практичної діяльності «мотивацію передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих цілей та цілей організації [14].

На нашу думку, такий підхід є не зовсім правильним, оскільки Отже, найкраще трактувати ці поняття, як зусилля над собою.

Проаналізувавши різні підходи до тлумачення поняття «мотивація», можна виокремити такі основні засади, які визначають зміст цього поняття:

- комплекс спонукальних засобів, спрямованих на формування необхідної моделі поведінки задля досягнення організаційних цілей;
- внутрішній стан людини, усвідомлене (або неусвідомлене) бажання, процес свідомого вибору певної моделі поведінки;
- функція менеджменту, що полягає у створенні позитивного мотиваційного клімату у конкретному колективі та організації загалом;
- важлива передумова ефективної діяльності працівника, команди та організації загалом.

Мотиваційна політика є сукупністю положень, засад, правил, принципів, настанов, якими керуються під час прийняття управлінських рішень щодо мотивування працівників організації. Мотиваційна політика організації охоплює принципи, засади, правила, підходи до формування основної заробітної плати, визначення премій, надбавок і доплат, надання гарантійних, компенсаційних і соціальних виплат та благ, нематеріальних заохочень, оцінки заслуг працівників, їх внеску у результати діяльності організації, професійного та кар'єрного зростання, ставлення до працівників, тощо.

Мотиваційна політика організації, як ми вже зазначали, посідає важливе місце в політиці організації. Вона має відповідати корпоративній стратегії та цілям, бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню персоналу. Потрібно узгоджувати засоби мотивування працівників з їхніми здобутками, результатами праці, внеском у досягнення організації. Під час розроблення мотиваційної політики організації слід ураховувати її корпоративну культуру, а також потреби, інтереси та настанови співробітників.

1.2. Форми та методи мотивації персоналу

Успішно розроблена та реалізована система мотивації персоналу є не тільки дієвим засобом управління працівниками, а і невід'ємною компонентою сукупності передумов досягнення організаційних цілей.

Система мотивації персоналу є комплексом заходів, спрямованих на заохочення працівників, й не лише до трудової діяльності для одержання прибутку. Насамперед, у працівника має виникнути виняткова старанність і бажання працювати у конкретній організації, а також прагнення до покращення результатів праці і лояльність до організації.

Як зазначає автор статті [30], гроші – не завжди вирішальні. На практиці чимало менеджерів приділяють увагу переважно матеріальній мотивації. Проте дослідження вказують на протилежне. На першому місці у працівників дуже часто знаходиться команда та колектив, в якому подобається працювати. Друге місце посідає сфера професійної діяльності. Отже, чим цікавіше працівникові виконувати посадові обов'язки, тим кращих результатів можна очікувати. У зв'язку з цим матеріальна мотивація є важливою, але без підтримки інших факторів вона втрачає будь-який сенс.

Матеріальна мотивація є «прагненням достатку, відповідного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці» [14].

Центральне місце у матеріальній мотивації належить заробітній платі. По-перше, конкурентний розмір заробітної плати дозволяє знизити плинність персоналу, а отже, сприяє формуванню стабільного кадрового складу. Зниження плинності сприяє зменшенню витрат на наймання та навчання нових працівників, дає змогу спрямувати зекономлені кошти на розвиток організації, що, своєю чергою, позитивно

впливатиме на конкурентоздатність організації на ринку. По-друге, політики високої заробітної плати дозволяє залучити компетентних фахівців, результати праці яких потенційно вищі від аналогічних працівників.

Важливе значення має також нематеріальна мотивація. Вона спрямована на формування лояльності працівників до організації, водночас зі зниженням витрат на компенсацію працівникам витрачених ресурсів. Нематеріальні заохочення не надаються працівникам у вигляді коштів, проте організація може інвестувати кошти в поліпшення якісних характеристик: організація навчання і розвитку, планування кар'єри, надання путівок на оздоровлення, безоплатне харчування тощо.

Можна виокремити такі різновиди нематеріальної мотивації:

- соціальні блага;
- корпоративна культура;
- інформування працівників;
- конкурси;
- надання відзнак.

Мотиваційна політика є невід'ємною складовою корпоративної культури організації. Добираючи індивідуальні заохочення для різних категорій персоналу, можна керувати результатами команди загалом. Мотиваційна політика має враховувати стратегічні цілі та плани розвитку організації, специфіку корпоративної культури.

Ключовими елементами корпоративної культури є:

- місія організації (філософія й політика);
- основні цілі (стратегія);
- етичний кодекс та правила поведінки (взаємини з клієнтами, постачальниками, персоналом).
- корпоративний стиль (логотип, колір, фірмовий одяг) [13].

У багатьох західних організаціях місія, основні цілі для більшості працівників є невід'ємною частиною культури, і є зрозумілими та доступними. Це, безперечно, є

позитивним фактором, так як під час визначення основних цілей і напрямків розвитку організації працівники розуміють пріоритети та рішення вищих керівників.

Мотиваційна політика має знайти віддзеркалення у пріоритетах розвитку організації, оскільки мотивація породжує цілеспрямовану діяльність.

Для зниження дію матеріальних факторів на мотивацію працівників, доцільно розробити таку мотиваційну політику, яка б спонукала до досягнення високих результатів. Передусім, працівник має одержувати задоволення від роботи в організації. Це є можливим тільки тоді, коли цілі та завдання кореспондують із цінностями та очікуваннями співробітника. Беззаперечно, що найбільш бажаною є ситуація, коли атмосфера в організації трохи перевищує очікування працівника: і у взаєминах з керівництвом, і в контексті кар'єрних можливостей. Крім цього, важливо брати до уваги конкретні випадки, оскільки залежно від виду діяльності і специфіки організації мотиваційні фактори можуть різнитися з.

На думку окремих авторів [30], є кілька ефективних способів, які дозволяють впливати на мотивацію працівників:

- організація праці. Працівник має відчувати цінність своєї ролі та свого внеску в діяльність організації. Працівник повинен також мати самостійність у прийнятті рішень, визначенні способів досягнення своїх цілей та виконання завдань, особливо це стосується видів робіт, які не мають чіткої регламентації процедур;
- індивідуалізований підхід. Якщо менеджер визначить актуальні потреби працівника, то він матиме змогу розробляти систему мотивації, яка відповідатиме його очікувань;
- моральне заохочення. Це може бути подяка, грамота, фото на дошці пошани, відзнака кращому працівникові (фахівцю у певній сфері професійної діяльності, командному гравцю) за підсумками року. Турбота про працівників, повага та шанобливе ставлення керівників до працівників має значний мотиваційних ефект;
- контроль та оцінювання результатів праці. Має сенс використовувати різні методи контролю за діяльністю працівників. При цьому оцінювати діяльність та

здобутки працівника потрібно з урахуванням його індивідуально-особистісних характеристик;

- постановка цілей. Працівникові потрібно ставити чіткі завдання, визначаючи очікувані результати та час на їх виконання;

- соціально-психологічний клімат в організації. Клімат значною мірою впливає на мотивацію працівників. Система цінностей, відкритість, довіра, взаємодопомога та підтримка є значними мотиваційними факторами незалежно від сфери професійної діяльності та корпоративної культури.

Співробітники корпоративного університету компанії ДТЕК підкреслюють значущість емоційного комфорту працівників як нематеріального мотиваційного чинника, котрий суттєво впливає на результати діяльності. У зв'язку з цим важливим завданням керівника є заохочення позитивних емоцій працівників. При цьому це завдання не може бути делеговане керівником нікому.

Забезпечення емоційного комфорту є передумовою ефективної системи мотивації, а отже, невід'ємним елементом мотиваційної політики. Перш ніж реалізовувати будь-які мотиваційні матеріальні чи нематеріальні заходи, необхідно забезпечити емоційний комфорт та переконатися, що співробітники відчують себе емоційно комфортно. Інакше жодні мотиваційні заходи не будуть максимально дієвими [8].

На нашу думку, ключову роль в мотиваційній політиці відіграє керівник. У разі, якщо керівник не бере участі в формуванні мотиваційної політики, не виявляє зацікавленості у мотивації персоналу, не виділяє необхідних ресурсів на мотиваційні заходи, то організація не може очікувати високих показників діяльності. Керівник має володіти необхідними компетентностями у сфері мотивації персоналу відповідно до потреб та очікувань працівників.

Керівник має надихати своїх працівників на нові досягнення, разом досягати потрібних цілей та результатів. Працювати з мотивованими співробітниками в разі ефективніше та краще. Передусім, це актуально для безпосереднього керівника.

Мотивовані та лояльні до організації працівники поділяють цінності та цілі організації, завжди проявляють ініціативу та мають бажання зробити внесок у діяльність структурного підрозділу та організації загалом.

Ефективним методом посилення мотивації є мотивація вільним часом. Специфіка цього методу мотивації полягає в тому, що відмінності в навантаженні співробітників, спричинені роботою в різний час доби й дні тижня, компенсуються наданням вільного часу (часу відпочинку), а не доплатами. Такий метод нематеріальної мотивації поки що не набув поширення в українських організаціях (насамперед, у зв'язку з відповідною законодавчою базою), але досвід іноземних компаній підтверджує доцільність впровадження мотивації вільним часом.

З-поміж нематеріальних методів мотивації варто виокремити визнання досягнень працівника. Суть цього методу полягає в тому, що співробітників, які роблять значний внесок у результати діяльності організації, згадують у публічних виступах, доповідях вищих керівників, інформаційних повідомленнях і звітах. Такі працівники одержують право візувати документи, у підготовці яких вони брали участь. Таких працівників особисто вітають перші керівники з нагоди свят.

Розробляючи мотиваційну політику, необхідно враховувати потреби та інтереси співробітників. Реалізація політики має бути спрямована на досягнення відповідних результатів – задоволених, відданих своїй роботі та організації працівників.

Необхідно підкреслити, що універсального підходу до мотивації працівників не існує. У зв'язку з цим формування та реалізація мотиваційної політики для кожної організації має бути індивідуальною з урахуванням сучасних трендів в управлінні людськими ресурсами та особливостей корпоративної культури організації.

Можна виокремити такі етапи формування ефективної мотиваційної політики:

1. Визначення стратегічних цілей організації. Це дає змогу сформувати підґрунтя для розробки мотиваційної політики з урахуванням специфічних особливостей організації. Важливо, щоб цілі мотиваційної політики відповідали стратегічним цілям організації. Це пов'язано з тим, що стратегія та організаційні цілі

є тою базою, на якій формується мотиваційна політика та вся система мотивації. У зв'язку з цим усі мотиваційні заходи та ініціативи мають бути узгоджені з управлінськими рішеннями, котрі ухвалюються в інших функціональних сферах діяльності організації, а також з ринковою ситуацією [11].

2. Моніторинг наявної мотиваційної політики щодо відповідності організаційним цілям, дослідження потреб і ціннісних настанов працівників й міри задоволення ними своєю роботою. На цьому етапі важливо провести інтерв'ю, опитування, анкетування працівників, фокус-групи.

3. Прийняття рішення щодо формування або зміни мотиваційної політики організації. На цьому етапі важливо визначити види заохочень та мотиваційні заходи, які організація в змозі надавати співробітникам організації, виходячи зі своїх фінансових можливостей, й витрати на реалізацію мотиваційних заходів.

4. Реалізація та моніторинг мотиваційної політики, за потреби – внесення змін до наявної політики. Реалізація мотиваційної політики обов'язково має супроводжуватися інформуванням працівників.

Отже, додержання наведених етапів дасть змогу сформувати ефективну мотиваційну політику, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням потреб, інтересів та очікувань працівників, дозволить керівникам ефективно вирішувати соціально-економічні питання, зацікавити працівників в реалізації свого людського потенціалу і покращенні результатів праці.

1.3. Технологія моніторингу мотиваційної політики

Ефективна мотиваційна політика є одним із основних факторів ефективного функціонування організації. Від рівня мотивації працівників залежать результати діяльності, якість продукції та послуг, а отже, конкурентоспроможність організації на ринку. Це потребує постійного вдосконалення інструментів мотивації працівників.

Дослідження рівня мотивації працівників дозволяє не тільки визначати й запроваджувати найбільш дієві мотиваційні заходи, що гарантують високу результативність праці. За результатами мотиваційного моніторингу можна виявити найбільш перспективних працівників з метою інвестування коштів у їх навчання та розвиток, що дасть змогу організації вирішувати стратегічні та поточні завдання й посилити свої конкурентні позиції на ринку праці.

На думку авторів наукової праці [2], метою мотиваційного моніторингу є виявлення недоліків у системі мотивації персоналу задля вироблення рекомендацій щодо її удосконалення й формування ефективної мотиваційної політики. Важливим принципом проведення мотиваційного моніторингу є забезпечення максимальної об'єктивності одержаних результатів. Розробка ефективної мотиваційної політики має починатися з аналізу вже наявної політики в організації. Отже, у процесі моніторингу одержані результати мають давати уявлення про те, чи впливає наявна в організації мотиваційна політика на поведінку та результати праці працівників й чи відповідає їхня реакція на мотиваційні заходи очікуванням роботодавця.

Під час моніторингу мотиваційної політики потрібно збирати, систематизувати й аналізувати інформацію про потреби та мотиви співробітників, зміни в системі мотивації персоналу та їх причини, про резерви посилення мотивації працівників.

Аналіз праць вказує на те, що відсутній єдиний підхід до трактування сутності та завдань моніторингу, й, зрештою, визначення підсистем мотиваційного моніторингу.

Найбільш повне трактування сутності мотиваційного моніторингу й обґрунтування доцільності його проведення запропоновано А. Колотом. На думку науковця, «мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва» [15].

А. Колот акцентує увагу на тому, що система мотиваційного моніторингу має ґрунтуватися на таких принципах:

- системності – формування набору оцінних показників для різних мотиваційних заходів;
- комплексність – отримання й оброблення соціально-економічної інформації, що визначає стан і зміни в мотивації працівників;
- аналітичність – аналіз ключових причин зміни стану мотивації працівників з урахуванням дії внутрішніх і зовнішніх чинників;
- періодичність – постійне поповнення інформаційної бази, необхідної для визначення основних характеристик мотивації персоналу;
- організаційно-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання організаційних і територіальних принципів проведення моніторингу [15].

На основі узагальнення різних підходів нами визначено етапи проведення мотиваційного моніторингу:

- визначення цілей моніторингу;
- вибір виду моніторингу;
- визначення методів проведення моніторингу;
- збирання та оброблення інформації;
- аналіз результатів моніторингу;
- визначення причин низької мотивації;
- прийняття рішення за результатами моніторингу;
- внесення змін до мотиваційної політики.

Визначення цілей мотиваційного моніторингу потрібне для того, щоб зрозуміти яку інформацію потрібно зібрати та проаналізувати, які методи збирання інформації є найбільш прийнятними, які рішення будуть ухвалені за результатами моніторингу.

Вибір виду мотиваційного моніторингу важливий для визначення методів збирання та оброблення інформації.

Можна виокремити такі види мотиваційного моніторингу:

- економічний, психологічний, соціальний;
- індивідуальний, внутрішній, зовнішній;
- потреб, цілей;
- локальний, суцільний;
- одноразовий, поточний, періодичний.

Для проведення мотиваційного моніторингу зазвичай використовують соціологічні методи збирання й оброблення інформації: методи збирання інформації – опитування (анкетування, інтерв'ювання); оброблення – статистичний, факторний аналіз, описовий.

Етап збирання інформації є надзвичайно важливим, оскільки від його якості залежить повнота й достовірність одержаної інформації, її релевантність для прийняття управлінських рішень. Оброблення інформації здійснюється за допомогою технічних засобів і програмних продуктів. Основним завданням є забезпечення максимально швидкого доступу до необхідного користувачеві документа. Оброблення результатів може здійснюватися методом «так - ні» («відповідає – частково відповідає – не відповідає») або методом балового оцінювання. Виявлення відхилень здійснюється за допомогою порівняння наявних даних з попередніми показниками, запланованими або одержаними в інших організаціях. Визначаються причини низької мотивації, рівень задоволеності заробітною платою, системою преміювання, соціальним пакетом, соціально-психологічним кліматом, умовами праці, можливостями для професійного та кар'єрного зростання тощо. На підставі результатів мотиваційного моніторингу, мають бути підготовлені рекомендації щодо удосконалення мотиваційної політики, формування компенсаційного пакета, системи оплати праці тощо [29].

Запровадження мотиваційного моніторингу дасть змогу визначити потреби, інтереси та мотивами працівників, з'ясувати внутрішні механізми мотивації, що

дозволить створити умови для максимального використання потенціалу співробітників.

Мотиваційний моніторинг дає змогу вдосконалити процес прийняття управлінських рішень та підвищити їх ефективність, а постійний моніторинг за поведінкою співробітників дасть змогу своєчасно реагувати та змінювати підходи до мотивацій персоналу у разі виникнення проблем.

Мотиваційний моніторинг сприяє розробці дієвих важелів впливу на поведінку співробітників організації з метою узгодження їхніх особистих та організаційних цілей.

Проведення мотиваційного моніторингу є актуальним майже для всіх організацій і закладів без винятку, оскільки на сьогодні дослідження потреб та інтересів, вивчення мотиваційної спрямованості працівників на українських підприємствах, в закладах і організаціях здійснюється епізодично та поверхово. За таких умов наявні системи матеріальної і нематеріальної мотивації є не достатньо ефективними.

Мотиваційний моніторинг є досить складною процедурою, оскільки на поведінку працівників та рівень їхньої мотивації впливають різноманітні чинники, й складно відокремити вплив кожного з них у визначенні поведінки та виборі пріоритетів працівників.

На думку Г. Кулікова, «ефективність мотивації працівників досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який своєю чергою є невід'ємним елементом системи менеджменту» [18]. На наш погляд, складність вирішення цього питання зводиться до того, що результативність зовнішнього впливу (заохочення) залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх мотивів.

Необхідно зазначити, що крім поняття «мотиваційний моніторинг», на практиці знайшло поширення поняття «оцінювання мотивації персоналу».

За матеріалами журналу «Директор по персоналу», розрізняють первинне та вторинне оцінювання рівня мотивації персоналу в організації [25]. Первинне

оцінювання рівня мотивації здійснюється на етапі добору персоналу та прийняття на роботу нового працівника. Головною метою такого оцінювання є визначення зацікавленості кандидата в ефективній роботі саме в цій організації, на цій посаді та з цією командою, розуміння кандидатом перспектив своєї роботи, з'ясування його готовності до подальшого навчання і розвитку. Якщо дослідження рівня мотивації є неформальним, то за допомогою такого оцінювання на етапі добору можна визначити найбільш перспективних працівників, готових максимально реалізувати свій потенціал, розвивати професійні та особистісні компетентності. Це дасть змогу обґрунтувати доцільність інвестування коштів у навчання та розвиток працівника [25].

Вторинне оцінювання рівня мотивації працівників здійснюється регулярно серед працівників, що вже працюють в організації. Таке оцінювання проводиться з метою визначення не тільки ефективності мотиваційної політики організації, але і наявного потенціалу співробітників, які проявили свої здібності та зацікавленість у подальшому професійному та кар'єрному зростанні. Вторинне оцінювання дає змогу досліджувати зміну мотиваційних факторів, а також виявляти працівників, які прагнуть працювати над собою, розвивати нові компетентності, необхідні для покращення результатів діяльності та для професійного та посадового просування [25].

Оскільки мотивацією працівників можна керувати, тобто цілеспрямовано впливати ззовні, то дослідження мотиваційної політики організації має проводитися регулярно. Частота такого дослідження залежить від різних чинників, насамперед від специфіки організації, особливостей корпоративної культури, рівня мотивації працівників, задоволеності ними політикою організації, взаєминами з керівниками та колегами по роботі, умовами та оплатою праці тощо. Якщо питання підвищення мотивації працівників є критичним, то оцінювання рівня мотивації працівників доцільно проводити частіше, щоб своєчасно вносити корективи в мотиваційну політику організації, попередити звільнення персоналу, конфлікти та інші небажані

наслідки для організації. Згодом, мотиваційний моніторинг може здійснюватися рідше, але з урахуванням ситуації в самій організації та в зовнішньому середовищі.

Для визначення рівня мотивації працівників організації можна використати такі методи:

- опитування (у формі інтерв'ювання або анкетування). З-поміж переваг методу – простота й доступність, серед недоліків – можливий суб'єктивізм, надання соціально бажаних відповідей та очікувань з боку керівництва;

- психологічні тести. З високим ступенем об'єктивності дають змогу одержати інформацію про характеристики конкретної особистості, приміром, орієнтація на досягнення успіху. Серед недоліків – суб'єктивізм та надання соціально бажаних відповідей, особливо якщо раніше доводилося проходити таке тестування;

- проєктивні тести. Дають змогу визначити приховану мотивацію працівника, дослідивши його реакцію на певну ситуацію. З-поміж недоліків – необхідність високої професійної компетентності інтерв'юера (психолога), наявність достатнього досвіду роботи з тестами для того, щоб грамотно інтерпретувати одержані відповіді.

У разі якщо оцінювання рівня мотивації працівників організації проводиться вперше, рекомендується використовувати найдоступніший та простіший метод – опитування у формі анкетування.

П. Сміт, Л. Кендалл і К. Хюліт запропонували методику оцінювання задоволеності роботою в організації на основі індексу задоволеності п'ятьма факторами:

- змістом роботи (надання працівникові цікавих, творчих, нових завдань, розширення зони відповідальності за процес і результати діяльності);

- винагородою (заробітною платою, соціальним пакетом, які одержує працівник);

- посадовим просуванням (можливості для кар'єрного зростання);

- компетентністю та ставленням керівництва (професійна допомога та моральна підтримка керівника);

– взаєминами з колегами (компетентність команди, допомога, підтримка соціально-психологічний клімат) [31].

О. Кулагін виокремлює підтримуючі та мотиваційні чинники. За результатами балового оцінювання кожного чинника розраховується індекс задоволеності роботою в організації для різних категорій і професійних груп персоналу та підрозділів організації. Розроблена методика містить понад 40 чинників мотивації персоналу [17].

Л. Верещагіна запропонувала методику оцінювання задоволеності потреб співробітників на основі виокремлених А. Маслоу п'яти блоків потреб. На основі анкетування визначається рівень задоволеності (незадоволеності) потреб співробітників [4].

На наш погляд, таке анкетування не є достатньо дієвим способом оцінювання рівня мотивації працівників організації. За умов, коли кожна організація має свої специфічні особливості, місію, стратегічні цілі, свою специфічну корпоративну культуру, організаційну структуру анкета має враховувати усе це. Підготувати адаптовану до потреб і специфіки організації анкету можуть лише фахівці: психологи, соціологи, менеджери, обізнані зі специфікою організації. Оброблення даних також потребує участі вузькоспеціалізованих фахівців та відповідного фінансування. Крім цього, варто зважати на забезпечення достовірності одержаної у процесі анкетування співробітників інформації.

Як зазначає Е. Новаторов, оцінювання рівня мотивації працівників потребує проведення фокусованих інтерв'ю та анкетування за основними факторами, які впливають на задоволеність умовами праці та роботою. За допомогою цього методу здійснюється порівняльний аналіз показників «значущість» та «реалізація» [21].

Такий метод, на нашу думку, може бути дієвим, оскільки дає змогу визначити напрями неефективного вкладання коштів й перспективні напрями для наступних інвестицій.

На наш погляд, доцільно застосовувати підхід, коли оцінювання дієвості мотиваційної політики розглядають як інструмент для досягнення цілей організації та співробітників, адже мотивація є процесом, спрямованим на досягнення особистих цілей працівників і цілей організації. У зв'язку з цим моніторинг системи мотивації має проводитися на основі інформації, одержаної не лише від керівників, а і від співробітників організації.

Моніторинг мотиваційної політики організації є важливою складовою аналізу її розвитку. Посилення мотивації працівників впливає на розвиток організації загалом. Під час аналізу мотиваційної політики показником дієвості має бути максимізація результату при оптимальних витратах, спрямованих на вирішення поставленого завдання. Важливим є отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту – виявлення компетентних працівників, визначення напрямів підвищення їх мотивації, залученості та лояльності до організації.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF»

2.1. Аналіз сучасного стану розвитку ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних послуг в Україні

Ринок медичних послуг є сегментом ринку охорони здоров'я. Ринок охорони здоров'я є складним утворенням, що включає низку взаємопов'язаних ринків, а саме:

- ринок медичних послуг;
- ринок медичного обладнання та технологій;
- фармацевтичний ринок;
- ринок праці медичного персоналу;
- ринок освітніх послуг у галузі охорони здоров'я;
- ринок медичного страхування;
- ринок інновацій у сфері охорони здоров'я.

Особливістю ринку медичних послуг є соціальна направленість, відповідно до якої максимізація прибутку в жодному разі не може стати пріоритетом під час надання професійних медичних послуг. Такі послуги є особливим видом діяльності, результат яких направлений не на створення матеріального блага, а на одержання певного корисного ефекту для людини. Відтак медична діяльність пов'язана з наданням послуг, які спрямовані на збереження та зміцнення здоров'я. Такі послуги не можливо транспортувати, оскільки, приміром, операційні втручання майже не виконуються вдома, хоча окремі послуги (маніпуляції, ін'єкції, консультації тощо) можуть бути виконані й на виїзді.

Особливості ринку медичних послуг суттєво впливають на цей різновид бізнесу. У зв'язку з цим можна визначити такі специфічні характеристики системи охорони здоров'я: надання різних видів медичної допомоги вимагає суттєвих

початкових витрат та стартового капіталу; попит на такому ринку може сприяти появі нових професіоналів і псевдопрофесіоналів [34, с.132].

У зв'язку з тим, що на сьогодні частина медичних закладів працює ще за старими принципами, в Україні створено розгалужену мережу державних і комунальних закладів охорони здоров'я, які становлять 90% ринку медичних послуг. При цьому приватні клініки посідають лише 10% ринку. Не дивлячись на невелику частку ринку, приватний медичний бізнес швидко розвивається, показуючи позитивні зрушення та займаючи все більшу частку сектору медичних послуг [35].

Співпраця між державним і приватними секторами медичних послуг створює передумови для підвищення якості медичної допомоги, насамперед завдяки посиленню конкуренції між закладами. Така співпраця передусім спрямована на створення передумов для підвищення якості та доступності медичних послуг для всіх верств населення. Разом з тим попит на медичні послуги є стимулом для приватних закладів надавати ексклюзивні, інноваційні, разом з тим високовартісні медичні послуги, розробляти і виробляти інноваційну продукцію медичного призначення [5].

Стрімкий розвиток сфери репродуктивної медицини в Україні розпочався в середині 2000-х. Саме клініка «Ісіда» стала першою українською приватною клінікою, що зацікавила західних інвесторів [24].

На сьогодні, за даними Міністерства охорони здоров'я України, в нашій країні функціонує п'ять державних клінік репродуктології (одна з них знаходиться в Донецьку і на даний момент не працює), а також 40 приватних клінік.

Лідерами ринку є такі клініки, як «Мати та дитя», «Імплант», «Надія», «Ісіда» та Інститут репродуктивної медицини. Крім того, зараз на ринок медичних послуг з лікування безпліддя України виходять клініки нового формату – медичні центри, які пропонують курс лікування пацієнтів на основі ембріологічної та інших лабораторій клінік-партнерів.

Ринок акушерських послуг України загалом оцінюється не менше, ніж в 1,18 млрд. грн. Незважаючи на це, в країні функціонує лише три приватних пологових

будинки – «Ісіда», «Лелека» та «Адоніс». Така монополія пояснюється, з одного боку, сильними позиціями державних пологових будинків, які надають послуги високої якості, а з іншого – високими витратами на відкриття приватної пологової клініки.

Досліджуване ТОВ «ІСІДА-IVF» працює на ринку платних медичних послуг.

Для дослідження зовнішнього середовища діяльності закладу проведемо PEST-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз ТОВ «ІСІДА-IVF»

| | |
|------------------------------------|--|
| ПОЛІТИКА (P) | Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, схвалена Кабінетом Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р Зміни в програмі надання материнського капіталу, збільшення можливостей його витрачання Посилення вимог до санітарних, пожежних норм Посилення вимог до якості медичних послуг Воєнні дії на території України в 2022 році |
| ЕКОНОМІКА (E) | Низька інвестиційна активність Реальні грошові доходи населення України залишають низькими Зростання тарифів на комунальні послуги Високі ставки кредитування Зростання цін на медичне обладнання та матеріали |
| СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ (S) | Зниження народжуваності Зростання рівня смертності Рівень безплідних пар репродуктивного віку збільшений з 15% до 17% Дефіцит людських ресурсів (терапевти, хірурги, педіатри, рентгенологи, ендоскопісти, лікарі ультразвукової діагностики) Високий рівень міграції кваліфікованих фахівців за кордон Віковий склад медичного персоналу переважного припадає на фахівців від 41 до 60 років |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ (T) | Великі наукові розробки в медицині Висока вартість науково-дослідних розробок |

Джерело: складено автором

Як бачимо, зовнішнє середовище позитивно впливає на діяльність ТОВ «ІСІДА-IVF», створюючи передумови для збільшення обсягу надання послуг, їхньої

диверсифікації. Значну загрозу несуть економічні та демографічні чинники. Основна загроза у 2022 році з боку політичних чинників, зокрема у зв'язку з воєнними діями на території України.

Важливо зазначити, що усі чинники є взаємопов'язаними. Повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації на територію України негативно впливає і на економіку України (зменшення ВВП, збільшення інфляції, зниження реальних доходів населення тощо) та демографічну ситуацію (значні міграційні процеси, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, зменшення чисельності населення, руйнування сімей тощо).

Аналіз конкуренції на ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних медичних послуг за моделлю М. Портера наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз конкуренції на ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних медичних послуг за моделлю М.Портера

| № | Параметр оцінки | Оцінка, балів |
|----------|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Тиск з боку конкурентів | |
| 1.1 | Кількість гравців на ринку | 2 |
| 1.2 | Темп росту ринку | 3 |
| 1.3 | Рівень диференціації продукту | 2 |
| 1.4 | Обмеження в ціноутворенні | 3 |
| | <i>Усього</i> | 10 |
| 2 | Тиск з боку клієнтів | |
| 2.1 | Сильні марки з високим рівнем знань та лояльності | 3 |
| 2.2 | Диференціація продукту | 3 |
| 2.3 | Доступ до каналів розподілення | 2 |
| 2.4 | Державна політика | 1 |
| 2.5 | Темп росту галузі | 2 |
| | <i>Усього</i> | 11 |
| 3 | Тиск з боку нових гравців | |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 |
|----------|--|----------|
| 3.1 | Кількість гравців | 3 |
| 3.2 | Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь | 1 |
| 3.3 | Темп росту ринку | 2 |
| 3.4 | Обмеження в підвищенні цін | 3 |
| | Усього | 9 |
| 4 | Тиск з боку постачальників | |
| 4.1 | Вибір постачальників | 1 |
| 4.2 | Обмеженість ресурсів постачальників | 1 |
| 4.3 | Втрати на переключення на інших постачальників | 1 |
| 4.4 | Пріоритетність галузі для постачальника | 1 |
| | Усього | 4 |
| 5 | Товари (послуги) - замітники | |
| 5.1 | Товари (послуги) - замітники | 1 |
| | Усього | 1 |

Джерело: складено автором

Загальна оцінка тиску з боку конкурентів дорівнює 10, що вказує на високий рівень такого тиску. Ринок достатньо насичений конкурентами. При цьому з кожним роком тиск зростає. Послуги стандартизовані за ключовими показниками, відрізняються лише за окремими характеристиками. Вартість медичних послуг не регламентується і не контролюється з боку держави. Разом з тим на цінову політику впливає ринок і зміна ціни на послуги в ту чи іншу сторону може призвести до втрати клієнтів.

Загальна оцінка тиску з боку клієнтів становить 11, що вказує на середній рівень такого тиску. На ринку присутні сильні гравці, при цьому рівень диференціації послуг низький, окрім кількох медичних центрів, що надають ексклюзивні генетико-діагностичні послуги. Канали розподілення відкриті для всіх, держава жорстко регламентує умови роботи в даній галузі на законодавчому рівні.

Загальна оцінка тиску з боку нових гравців на ринку медичних послуг становить 9 балів, що є високим показником. Інвестиції в бізнес репродуктивної та акушерсько-гінекологічної допомоги досить високі, до того ж навчання персоналу або пошук висококваліфікованих лікарів є теж досить затратним. При цьому обставини (до 2022) сприяли розвитку та збільшенню попиту на допоміжні репродуктивні технології.

Дані табл. 2.2 вказують на низький рівень впливу постачальників. Для забезпечення роботи клініки постачальників велика кількість по більшості товарів і конкуренція між ними за корпоративного клієнта досить висока, крім певних ексклюзивних тест-систем, якісних медикаментів чи препаратів крові. Це дає змогу отримувати знижки на товари та регулювати загалом ціну на товари для забезпечення діяльності підприємства.

Товарів (послуг) - замінників акушерсько-гінекологічних послуг наразі не існує.

Отже, згідно за результатами аналіз конкуренції за моделлю М. Портера підприємство підлягає:

- високому тиску з боку конкурентів;
- середньому тиску з боку клієнтів;
- високому тиску з боку нових гравців на ринку;
- низькому тиску з боку постачальників;
- низькому тиску щодо товарів (послуг) – замінників.

У межах аналізу ринкового середовища побудуємо *карту стратегічних груп*.

Дослідження проведемо серед таких клінік: ІСІДА, Лелека, Адоніс, Мати та Дитина, Надія.

Аналіз проведемо за показниками рівня сервісу та ціни. Рівень сервісу включає охоплює такі характеристики:

- рівень обслуговування клієнтів;
- зручність отримання послуги;

- доступність філій компанії до пацієнта;
- зручність отримання результату аналізу.

Рівень якості та канали розподілу продукції (послуг) нами не враховано, оскільки ці дані не є загальнодоступними та очевидними пацієнту зокрема. Тому вибір компанії, до якої звернеться пацієнт, він зробить саме за двома критеріями, зазвичай: рівень пропонованого сервісу та ціна послуг.

Серед досліджуваних клінік:

- Клініка ІСІДА має високий рівень сервісу та високу ціну;
- Клініка Лелека – середній рівень сервісу, висока ціна;
- Клініка Адоніс – низький рівень сервісу, середня ціна;
- Клініка Мати та Дитина – високий рівень сервісу, середня ціна;
- Клініка Надія - середній рівень сервісу, середня ціна.

Результати дослідження узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Карта стратегічних груп на ринку акушерсько-гінекологічних та репродуктивних медичних послуг

| | | Ціна | | |
|----------------|----------|-------------|--------------|-------------|
| | | Низька ціна | Середня ціна | Висока ціна |
| Рівень сервісу | Високий | 0 | 1 | 1 |
| | Середній | 0 | 2 | 0 |
| | Низький | 1 | 2 | 0 |

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що найбільша кількість конкурентів представлена з середньою ціною й низьким та середнім рівнем сервісу.

Отже, для одержання конкурентних переваг на ринку акушерсько-гінекологічних послуг для ТОВ «ІСІДА-IVF» є необхідним зниження ціни на послуги.

2.2. Аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ISIDA-IVF»

ТОВ «ISIDA» – одна з провідних комплексних акушерсько-гінекологічних клінік, котра об'єднує стаціонар і три амбулаторно-поліклінічних центри. Клініки ISIDA спеціалізуються на лікуванні безпліддя, акушерстві, гінекології, мамології та педіатрії. ТОВ «ІСІДА-IVF» є сучасним медичним закладом, яка розпочала свою роботу в 2004 році і сьогодні є одним із провідних центрів експертного рівня з питань безпліддя в Україні та має стабільно високі показники ефективності роботи.

Візія ТОВ «ІСІДА-IVF» ґрунтується на таких основних чотирьох складових:

- команда професіоналів – авторитетна, сучасна, інноваційна, гнучка та оперативна, орієнтована на результат і довгострокову перспективу;
- медична допомога – доступна, якісна, стандартизована, орієнтована на потребу клієнта та зосереджена на допомогу вагітним жінкам, жінкам з безпліддям, дітям;
- взаємодія з іншими рівнями надання медичної допомоги – ефективна та результативна;
- пацієнт – здоровий, освічений, довіряє медичним працівникам та є повноправним учасником процесу.

Місія ТОВ «ІСІДА-IVF» полягає в такому:

- клініка допомагає зберегти та покращити репродуктивне здоров'я;
- лікарі супроводжують пацієнтів «повний цикл» – запліднення, спостереження вагітності, розродження, спостереження за дитиною;

- клініка пропонує сучасно оснащені, комфортні амбулаторії, акушерський та гінекологічний стаціонар і прогресивний та кваліфікований медичний персонал;
- персонал цінує час пацієнтів.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ІСІДА-IVF» є :

- наявність ефективних інформаційних систем та застосування сучасних ІТ-технологій в роботі клініки;
- здатність керівництва швидко реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища;
- добре сформована та кваліфікована управлінська команда;
- хороша репутація клініки серед клієнтів;
- доступний та якісний сервіс;
- добре організована мережа відділень клініки;
- кваліфікований і добре підготовлений персонал;
- оптимізація витрат – виробничих, на реалізацію послуг, на рекламну кампанію;
- налагоджене партнерство з надійними постачальниками;
- висока якість надання медичної допомоги;
- широкий асортимент послуг;
- застосування новітніх технологій в роботі.

З-поміж основних стратегічних цілей клініки:

- завоювати високу частку ринку акушерсько-гінекологічних послуг в Україні;
- підтримувати стабільний рівень сервісу та задовольняти потреби пацієнтів;
- розширити перелік пропонованих послуг;
- брати участь у розвитку української медицини та науки.

У табл. 2.4 наведено результати SWOT аналізу ТОВ «ІСІДА-IVF».

Таблиця 2.4 – Результати SWOT аналізу ТОВ «ІСІДА-IVF»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | СЛАБКІ СТОРОНИ |
|--|---|
| 1. Сильна збутова політика 2. Обслуговування громадян з інших міст і країн 3. Сучасне лікування, висока якість послуг 4. Висока кваліфікація лікарів (доктора, кандидати медичних наук, професори) 5. Стратегія диверсифікації 6. Лікарі постійно підвищують рівень кваліфікації не тільки на території України, але і за кордоном 7. Європейський рівень діагностики та лікування 10. Поєднання науки і практики 11. Наявність сучасного високотехнологічного обладнання 12. Хороший ресурсний потенціал | 1. Слабка цінова політика (високі ціни у порівнянні з іншими клініками) 2. Слабка політика просування, недостатність реклами 3. Відсутня гнучка програма лояльності для споживачів 4. Недостатнє стратегічне планування (нестача конкурентних і маркетингових стратегій) 5. Високі витрати на утримання матеріально-технічної бази |
| МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
| 1. Збільшення обсягів продажів за рахунок грамотного використання маркетингових стратегій 2. Поліпшення репутації та іміджу клініки, за рахунок людських ресурсів клініки 3. Збільшення потоку клієнтів, за рахунок професійного використання маркетингових стратегій 4. Підвищення рівня лояльності споживачів, за рахунок проведення маркетингових компаній 5. Підтримка держави (субсидії) 6. Слабкі репродуктивні функції населення | 1. Високий рівень конкуренції на ринку медичних послуг 2. Воєнні дії на території України 3. Незадовільна демографічна ситуація 4. Висока міграція населення за кордон 5. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб 6. Брак висококваліфікованих фахівців 7. Високі темпи інфляції 8. Зниження реальних доходів населення 9. Карантинні обмеження внаслідок пандемії |

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів SWOT аналізу, ТОВ «ІСІДА-IVF» має більше сильних сторін у порівнянні зі слабкими, що, безумовно, вказує на хороші перспективи розвитку клініки. Клініка має продовжувати акцентувати увагу на новітніх технологіях, високій якості послуг і ефективній збутовій політиці.

Однак, поряд з сильними сторонами, ТОВ «ІСІДА-IVF» має також слабкі сторони й очевидні загрози, насамперед пов'язані з воєнними діями на території України. Така ситуація негативно впливає на економіку України: зниження ВВП, високий рівень інфляції, зниження та втрата доходів населення. Попит на медичні

послуги ТОВ «ІСІДА-IVF» знижується внаслідок демографічної кризи, зменшення чисельності населення, його старіння, міграції за кордон. Через програшну цінову політику можливий відтік частини клієнтів до клінік - конкурентів.

Висока міграція населення України за кордон спричиняє не тільки зменшення попиту на медичні послуги ТОВ «ІСІДА-IVF», а й відтік лікарів та інших категорій персоналу, що є передумовою дефіциту висококваліфікованих фахівців.

На сьогодні проблема дефіциту висококваліфікованих фахівців буде лише поглиблюватися, що посилюватиме конкурентну боротьбу на ринку праці за таких фахівців. У зв'язку з цим медичні заклади мають впроваджувати заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, зокрема посилення лояльності працівників, їхньої мотивації, прихильності та закріплення в клініці.

Організаційну структуру медичного центру ТОВ «ІСІДА-IVF» представлено на рис. 2.1.

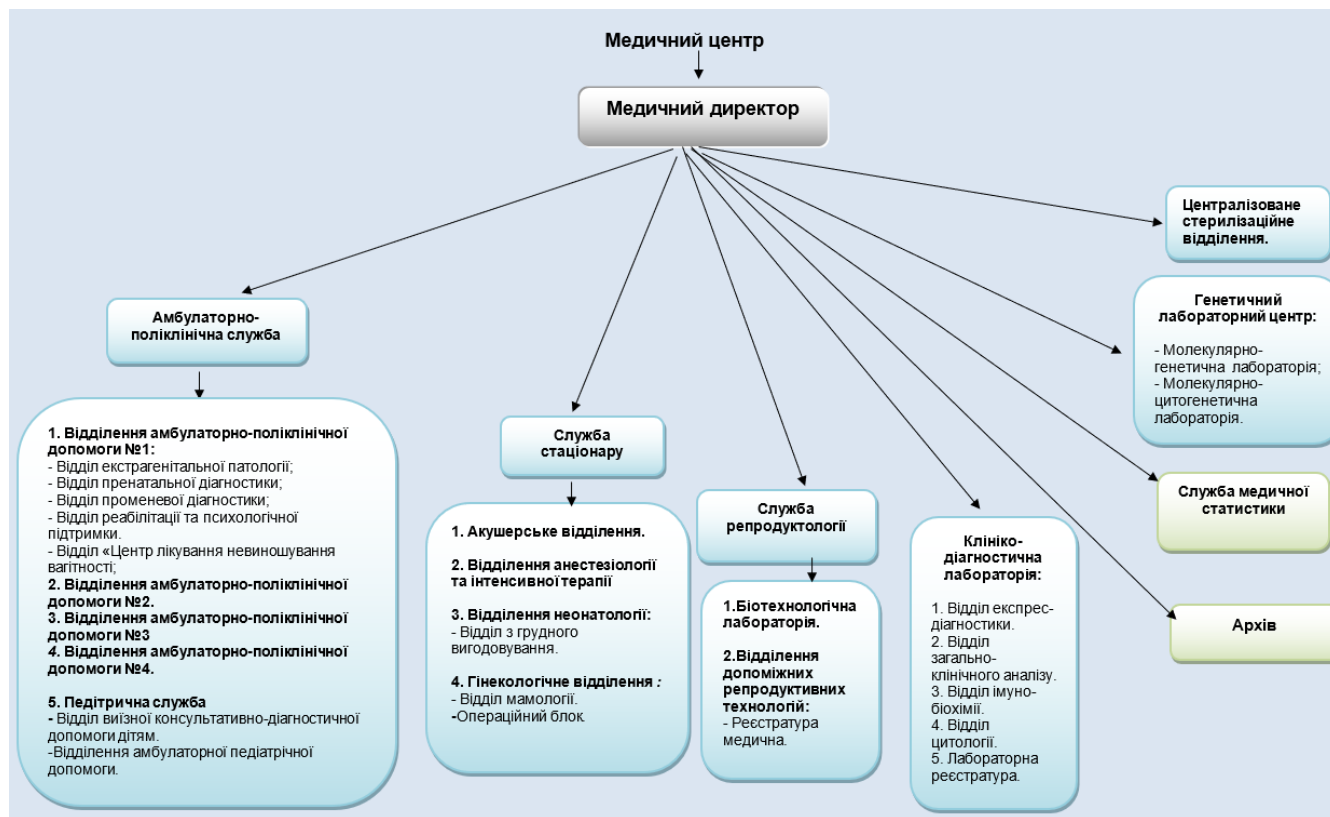


Рисунок 2.1 – Організаційна структура медичного центру ТОВ «ІСІДА-IVF»

Джерело: складено автором

Як видно із рис. 2.1, загалом ТОВ «ІСІДА-IVF» має функціональну структуру управління, де кожен відділ займається специфічним видом діяльності.

Переваги організаційної структури ТОВ «ІСІДА-IVF»:

- чіткі і зрозумілі зв'язки між підрозділами;
- чіткість і єдність розпоряджень;
- узгодження дій виконавців;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями узгоджених розпоряджень і завдань, наявність ресурсів для їх виконання;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки та вузькі місця організаційної структури ТОВ «ІСІДА-IVF»:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, своєю чергою, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією;
- перевантаження інформацією, значний потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- брак фахівців з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи і творчості працівників нижчих рівнів;
- відсутність гнучкості, адаптивності, що ускладнює функціонування клініки у швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Результати аналізу забезпечення ТОВ «ІСІДА-IVF» ресурсами, необхідними для здійснення діяльності, наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу забезпечення ТОВ «ІСІДА-IVF» ресурсами, необхідними для здійснення діяльності

| Ресурси | |
|---|--|
| Фінансовий капітал і бюджет | Клініка відкрита на приватні кошти |
| Кваліфікованість та кількість персоналу | Медичну допомогу надають визнані фахівці у сфері репродуктології, акушерства та гінекології, педіатрії, доктори та кандидати медичних наук, професори. Фахівці проходили навчання в провідних клініках Ізраїлю, США, Німеччини, Чехії, Великобританії, Іспанії |
| Технологічна оснащеність і доступ до технологій | Клініка оснащена всім необхідним сучасним високотехнологічним обладнанням в області ембріології, генетики, акушерства та гінекології. |
| Доступ до інформації | Клініці доступні всі наукові знання, бібліотеки і архіви |

Джерело: складено автором

По мірі технологічного розвитку і посилення конкуренції на ринку з'являються нові методи вирішення проблеми безпліддя, які витісняють застарілі способи лікування та діагностики. На сьогодні процедура екстракорпорального запліднення перебуває на етапі розвитку, тому основні зусилля і ресурси ТОВ «ІСІДА-IVF» спрямовані на просування послуг з метою залучення іноземних громадян і закріплення позиції на українському ринку. Задля утримання власних конкурентних позицій клініка має впроваджувати нові прогресивніші та ефективніші методи діагностики та лікування. У зв'язку з цим на сучасному етапі співробітники клініки мають постійно підвищувати свою компетентність, розвивати не тільки професійні, а й особистісні компетентності.

Як і будь-яка сучасна організація, ТОВ «ІСІДА-IVF» має власну корпоративну культуру, яка формувалася впродовж багатьох років існування клініки. Еволюційні зміни торкнулись логотипу організації, зовнішнього вигляду відділень, приміщень, медичного персоналу, бланків результатів, корпоративних автомобілів та також стилю розмови з клієнтом та загалом підходом до клієнта.

З-поміж основних принципів корпоративної культури ТОВ «ІСІДА-IVF»:

- якісне надання послуг в оптимальні терміни;
- в основі роботи – потреби та інтереси клієнтів і партнерів
- будь-які питання потребують консолідованих рішень.

Одним з елементів корпоративної культури ТОВ «ІСІДА-IVF» є ошадливе ставлення до навколишнього середовища. Весь відпрацьований біоматеріал, а також розхідні матеріали утилізуються згідно Договору з Центром Екобезпеки, і частково передаються на переробку. Персонал сортує побутове сміття на своїх робочих місцях.

Динаміку кількості пацієнтів ТОВ «ІСІДА-IVF» протягом 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.2.

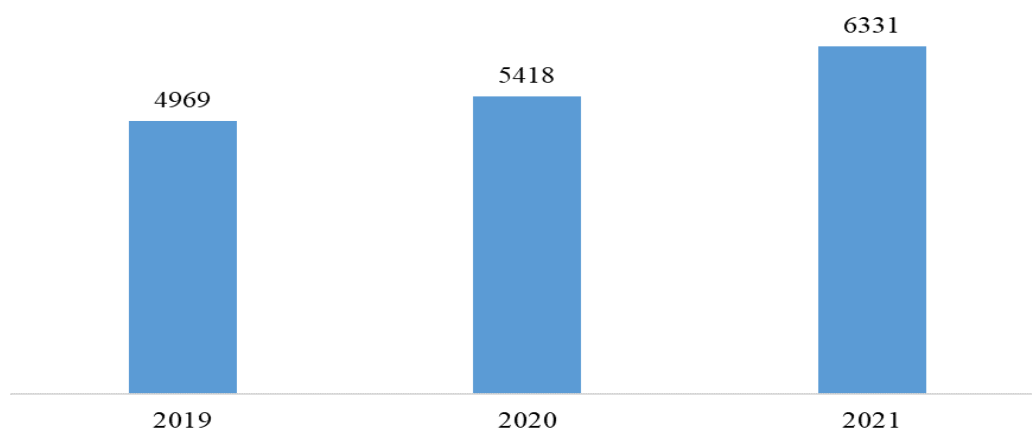


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості пацієнтів ТОВ «ІСІДА-IVF» у 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Як свідчать дані рис. 2.2, кількість пацієнтів ТОВ «ІСІДА-IVF» щороку зростає. У 2020 порівняно з попереднім роком вона зросла на 9,0%, у 2021 – на 16,9%. Це насамперед пов'язано з відкриттям нових центрів та розширенням переліку медичних послуг.

Відкриття нових центрів і збільшення попиту на медичні послуги потребує більшої чисельності персоналу. Динаміку чисельності персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» протягом 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» протягом 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Відповідно до даних рис. 2.3 чисельність персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» має тенденцію до збільшення. У 2020 порівняно з попереднім роком вона зросла на 15,7%, у 2021 – на 7,9%.

Як ми бачимо, чисельність персоналу зростає не пропорційно зміні кількості пацієнтів, що може вказувати на відсутність планування потреби в персоналі.

Динаміку доходів ТОВ «ІСІДА-IVF» протягом 2019-2021 рр. зображено на рис. 2.4.

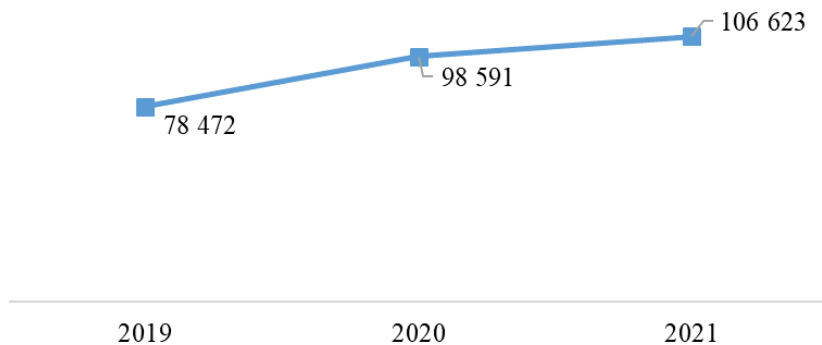


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів ТОВ «ІСІДА-IVF» у 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

У 2020 порівняно з попереднім роком доходи зросли на 25,6%, у 2021 – на 8,1%.

Важливо зазначити, що збільшення доходів клініки відбулося не тільки за рахунок збільшення кількості пацієнтів і чисельності персоналу, а й за рахунок зростання цін на медичні послуги. Так, продуктивність праці (обсяг доходу на одного працівника) протягом досліджуваного періоду майже не змінилася: 2019 – 162,5 тис. грн, 2020 – 176,4 тис. грн, 2021 – 176,8 тис. грн.

Аналізуючи діяльність медичного закладу, варто взяти до уваги кількість скарг та подяк (рис. 2.5).

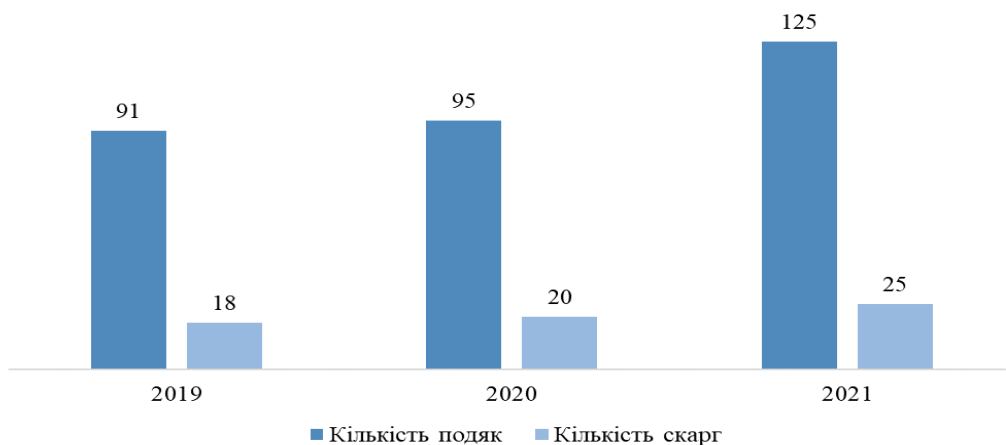


Рисунок 2.4 – Кількість скарг і подяк у ТОВ «ІСІДА-ІVФ» у 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-ІVФ»

Позитивною тенденцією є збільшення кількості подяк на 37,4% протягом досліджуваного періоду. Разом з тим потребує уваги з боку керівництва той факт, що зростає кількість скарг: на 38,9% у 2021 порівняно з 2019 роком.

Більшість скарг припадає на роботу лікарів, що може вказувати на про недостатній рівень клієнтоорієнтованості та не достатню їхню лояльність до закладу і мотивацію. Крім того, є скарги й на адміністративний персонал.

Дані щодо укомплектованості ТОВ «ІСІДА-IVF» лікарями у 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дані щодо укомплектованості ТОВ «ІСІДА-IVF» лікарями у 2019-2021 рр.

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення у 2021 порівняно з 2019, % |
|---|------|------|------|---------------------------------------|
| Штатні посади | 258 | 297 | 335 | 29,8 |
| Зайняті посади | 256 | 287 | 321 | 25,4 |
| % укомплектованості штатних посад | 99,2 | 96,6 | 95,8 | -3,4 |
| Не зайнято штатних посад (кількість вакансій) | 2 | 10 | 14 | 600,0 |
| Кількість посад, зайнятих за сумісництвом | 12 | 13 | 15 | 25,0 |
| Коефіцієнт сумісництва, % | 4,7 | 4,5 | 4,7 | 0 |
| Кількість осіб пенсійного віку | 11 | 14 | 19 | 72,7 |
| % осіб пенсійного віку | 4,3 | 4,9 | 5,9 | 37,8 |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Отже, за даними табл. 2.6 можемо зробити такі висновки. Кількість штатних посад лікарів у 2021 році порівняно з 2019 зростає на 29,8%.

Показник укомплектованості закладу лікарями зменшився і на кінець 2021 року дорівнював 95,8%. Це вказує на наявність проблем у залученні та утриманні лікарів, що може свідчити про зниження мотивації та лояльності цієї категорії персоналу до медичного закладу.

Коефіцієнт сумісництва залишається стабільним протягом досліджуваного періоду.

Зростання відсотка працівників пенсійного віку може вказувати на проблеми із залученням молодих фахівців.

У табл. 2.7 наведено показники, які характеризують рух персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» 2019-2021 рр.

Таблиця 2.7 – Показники, які характеризують рух персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF» 2019-2021 рр.

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення у 2021 порівняно з 2019, % |
|---|------|------|------|---------------------------------------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 483 | 559 | 603 | 24,8 |
| Прийнято на роботу протягом року | 49 | 53 | 73 | 49,0 |
| Звільнено працівників: | 51 | 63 | 87 | 70,6 |
| - з поважних причин (переїзд в іншу країну, вихід на пенсію тощо) | 10 | 12 | 13 | 30 |
| - за власним бажанням | 40 | 51 | 72 | 80 |
| - за порушення трудової дисципліни | 1 | 0 | 2 | 100 |
| Коефіцієнт обороту: | | | | |
| - з приймання, % | 10,1 | 9,5 | 12,1 | 19,3 |
| - за звільненням, % | 10,6 | 11,3 | 14,4 | 36,6 |
| Коефіцієнт плинності кадрів % | 8,5 | 9,1 | 12,3 | 44,6 |
| Показник сталості, % | 79,3 | 79,2 | 73,5 | -7,4 |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Варто зазначити, що у ТОВ «ІСІДА-IVF» протягом досліджуваного періоду зросла кількість звільнених працівників, і насамперед кількість звільнених за власним бажанням (на 80%). Як наслідок, зріс показник плинності з 8,5% до 12,3%, що значно перевищує природній його рівень (5-7%).

Для клініки втрата високопрофесійного персоналу має негативні наслідки, оскільки складно на сьогодні знайти потрібних фахівців. Крім того клініка витрачає ресурси (кошти, час) на пошук і відбір нових фахівців, їхню адаптацію та навчання. Виникає також необхідність прикріплення пацієнтів до нових лікарів, що негативно впливає на імідж клініки серед пацієнтів. Така ситуація призводить до збільшення навантаження на персонал, і як наслідок до невдоволення роботою.

Важливо також зазначити, що зростання показника плинності може вказувати на зниження лояльності та мотивації персоналу, на збільшення невдоволення

працівників наявною системою оплати праці, умовами праці, взаєминами в окремих структурних підрозділах, відсутністю умов для професійного і кар'єрного зростання. Це своєю чергою потребує уваги з боку керівництва, оскільки у подальшому може спричинити зниження якості медичних послуг, втрату пацієнтів, погіршення іміджу закладу, і як наслідок втрату конкурентних позицій на ринку та погіршення фінансово-економічних показників.

Отже, необхідним є впровадження заходів щодо скорочення плинності персоналу, закріплення працівників, посилення їх лояльності та мотивації, а відтак, удосконалення мотиваційної політики.

Основні складові системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF» наведено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Основні складові системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Метою управління персоналом в ТОВ «ІСІДА-IVF» є забезпечення закладу компетентними, висококваліфікованими фахівцями, створення умов для ефективного використання їхнього потенціалу, посилення мотивації та лояльності працівників з метою підвищення якості медичних послуг та рівня задоволення пацієнтів, і як наслідок поліпшення економічних результатів діяльності клініки.

Можна виокремити такі переваги системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF»:

- реалізація основних функцій управління персоналом: добору, адаптації, оплати праці та мотивації персоналу;
- розуміння значущості розвитку корпоративної культури;
- відпрацьованість та налагодженість процесів і процедур, пов'язаних з добором, онбордингом і адаптацією персоналу;
- додержання трудового законодавства і належне оформлення кадрової документації.

З-поміж недоліків системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF»:

- відсутність планування персоналу, зокрема визначення потреби у фахівцях, що іноді призводить до відсутності потрібної кількості фахівців для оперативного вирішення завдань;
- брак формалізованої процедури оцінювання персоналу, що негативно впливає на прийняття окремих кадрових рішень щодо підвищення у посаді, виплати премій, нагородження відзнаками тощо;
- відсутність планування кар'єри та формування кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- неналежна увага до питань розвитку бренду роботодавця, просування ТОВ «ІСІДА-IVF» як роботодавця на ринку праці, і як наслідок, складності із залученням потрібних фахівців.

Виконання функцій з управління персоналом покладене на відділ кадрів. Відділ кадрів ТОВ «ІСІДА-IVF» складається з 3 співробітників: керівника відділу кадрів та 2 менеджерів з персоналу.

На керівника відділу кадрів покладено такі обов'язки:

- керівництво процесами формування та використання персоналу ТОВ «ІСІДА-IVF»;
- консультування з питань наймання та звільнення працівників;
- вивчення компетентності та особистісних якостей фахівців з метою заміщення вакантних посад;
- керівництво співробітниками відділу кадрів.

Керівник відділу кадрів ТОВ «ІСІДА-IVF» має економічну освіту, що відповідає кваліфікаційним вимогам. На посаді працює понад 7 років.

Один менеджер з персоналу відповідає за кадрове адміністрування, здійснює оформлення кадрової документації, аналіз руху персоналу, підготовку наказів, графіків відпусток, звітів тощо.

Другий менеджер з персоналу відповідає за добір персоналу, разом із керівниками визначає вимоги до кандидатів на вакантні посади, здійснює пошук кандидатів, розміщує оголошення про вакансії, проводить первинне інтерв'ю, допомагає керівникам у проведенні онбордингу та адаптації нових працівників.

Щодо автоматизації основних функцій та процесів, зокрема управлінських, то лікарі працюють в програмі eHealth. Бухгалтерія працює в 1С «Підприємство». Що стосується роботи відділу кадрів ТОВ «ІСІДА-IVF», то функції управління персоналом не автоматизовані, що є суттєвим недоліком організації роботи відділу кадрів. Це спричиняє непродуктивне використання робочого часу, збільшення обсягів кадрового адміністрування, зменшення уваги до вирішення стратегічно важливих функцій.

Варто зазначити, що функції з розробки ефективної системи мотивації та розвитку персоналу покладені на керівника відділу кадрів. Разом з тим через

необхідність вирішення значної кількості адміністративних питань ці функції виконуються поверхово, бракує аналізу системи мотивації, причин мотиваційного вигорання, потреб та інтересів працівників, й відповідно заходів з вдосконалення. Це призводить до того, що частина кадрових питань залишаються невирішеними.

У зв'язку з цим вважаємо, що структура відділу кадрів ТОВ «ІСІДА-IVF» не ефективна та не відповідає сучасним вимогам через неякісне виконання важливих функцій управління персоналом, зокрема тих, що стосуються мотивації та розвитку персоналу, формування та розвитку бренду роботодавця.

Крім того застарілою є назва самого структурного підрозділу – «відділ кадрів», що не відповідає сучасним трендам у сфері управління персоналом провідних компаній та закладів. Сучасні іноземні клініки трансформують свої відділи у департаменти людських ресурсів, а керівники цих підрозділів обіймають посади бізнес-партнерів з людських ресурсів. Причому роль цих структурних підрозділів з допоміжної перетворюється на стратегічно важливу для забезпечення конкурентоспроможності закладу.

На основі аналізу результатів діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ІСІДА-IVF» нами визначено такі проблеми:

- зростання кількості скарг від пацієнтів;
- неукомплектованість клініки персоналом;
- зростання відсотка працівників пенсійного віку, що вказує на проблеми із залученням молодих фахівців;
- збільшення показника плинності персоналу;
- брак фахівців з окремих функцій управління;
- відсутність планування персоналу, оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву;
- неналежна увага до питань розвитку бренду роботодавця й складності із залученням висококваліфікованих фахівців;
- відсутність автоматизації функцій управління персоналом;

- неналежна увага до розробки ефективної системи мотивації персоналу;
- неефективність структури відділу кадрів, застарілість назви цього підрозділу.

У разі, якщо керівництво ТОВ «ISIDA-IVF» не зважатиме на зазначені проблеми й не вживатиме належних заходів, клініка може опинитися в ситуації браку висококваліфікованих фахівців, що погіршить її імідж на ринку медичних послуг та унеможливить надання якісних медичних послуг.

2.3. Оцінка формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»

У ТОВ «ISIDA-IVF» відсутнє спеціальне положення, котре регулює усі питання мотивації персоналу.

Питання оплати праці у ТОВ «ISIDA-IVF» регламентуються Колективним договором. Оплата праці працівників ТОВ «ISIDA-IVF» здійснюється згідно з чинним законодавством України. Клініка не має заборгованості з виплати заробітної плати і сплати податків в бюджет та позабюджетні фонди.

Джерелом коштів на оплату праці є частина доходу та інші кошти, одержані у результаті господарської діяльності Товариства відповідно до чинного законодавства.

Основні завдання мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF»:

- заохочення працівників на досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення прозорості політики оплати праці та матеріального заохочення;
- забезпечення гнучкості системи оплати праці та матеріального заохочення;
- підвищення ефективності діяльності та якості медичних послуг;
- заохочення ініціативи і творчості працівників;
- розкриття потенціалу працівників;
- раціонального використання фонду оплати праці.

Структуру компенсаційного пакета ТОВ «ISIDA-IVF» наведено на рис. 2.6.

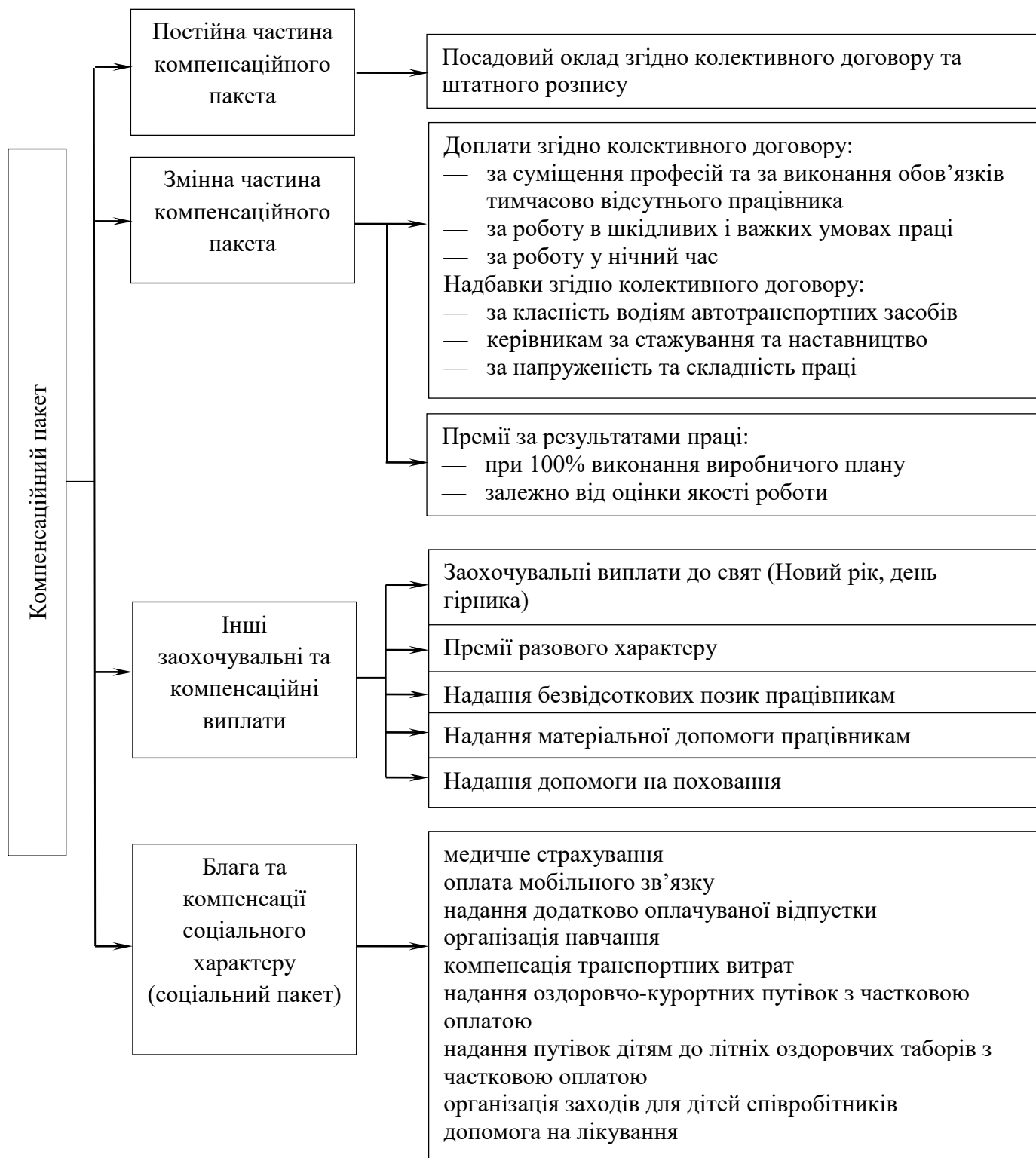


Рисунок 2.6 – Структура компенсаційного пакета ТОВ «ІСІДА-ІVІF»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-ІVІF»

За результатами порівняльного аналізу компенсаційного пакета ТОВ «ISIDA-IVF» та компенсаційних пакетів, котрі пропонують інші клініки, можемо зробити висновок, що компенсаційний пакет ТОВ «ISIDA-IVF» має низку переваг: офіційна заробітна плата, наявність компенсацій, доплат та надбавок, соціальних виплат, заохочень і винагород.

Варто зазначити, що надання соціальних пакетів є поширеною практикою, проте їх зазвичай пропонують великі компанії. Провівши аналіз соціального пакета, можемо зазначити, що він включає медичне страхування, оплату мобільного зв'язку для окремих категорій працівників та ін. Соціальний пакет в Товаристві є досить привабливим, але не повною мірою виконує необхідні функції.

Розглянемо *порядок формування постійної частини компенсаційного пакета* (посадових окладів) у ТОВ «ISIDA-IVF».

Розмір щомісячного посадового окладу працівників клініки визначається колективним договором і штатним розписом. Розмір щомісячного посадового окладу працівника залежить від посади, яку обіймає. Кожній посаді встановлено стабільний посадовий оклад. За такого підходу однаковий посадовий оклад одержують працівники, які мають різний досвід роботи. Такий підхід не дозволяє індивідуалізувати заробітну плату, оскільки не враховує досвід працівника, його компетентність, ставлення до роботи, результати праці тощо.

Розмір заробітної плати для окремих адміністративних посад є нижчим, ніж на ринку.

Відсутність індивідуалізації посадових окладів та неконкурентність заробітної плати є однією з причин незадоволення працівників системою оплати праці, що спричиняє звільнення працівників та зростання плинності.

Проаналізуємо *змінну частину компенсаційного пакета* ТОВ «ISIDA-IVF».

Преміювання працівників здійснюється за виконання планових показників. Премія у розмірі 40% нараховується на посадові оклади за фактично відпрацьований час в звітному місяці.

У разі невиконання клінікою планових показників з обсягів наданих послуг премія не виплачується всім працівникам.

Для корегування розміру премії працівникам клініки застосовується оцінка якості роботи. Порядок виставлення оцінок якості роботи:

«5» (відмінно) – відсутність зауважень щодо виконаної роботи (наданих послуг):

«4» (добре) – наявність одного – двох зауважень;

«3» (задовільно) – наявність трьох – чотирьох зауважень;

«2» (незадовільно) – наявність п'яти – шести зауважень або серйозні недоліки під час виконання обов'язків.

Диференціацію розміру премії залежно від одержаних працівниками балів наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Диференціація розміру премії залежно від одержаних працівниками балів

| Бальна оцінка якості роботи | Нарахування розміру премії, % |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 5 | 40% |
| 4 | 30% |
| 3 | 20% |
| 2 | Не виплачується |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Для працівників, які відповідально ставляться до своїх обов'язків, проявляють ініціативу, роблять вагомий внесок у результати роботи клініки розмір премії може бути підвищено до 50%.

Безпосередній керівник оцінює якість роботи підлеглого працівника.

На нашу думку, основний недолік такої системи преміювання полягає в оцінці працівників їхніми безпосередніми керівниками, що не забезпечує об'єктивного оцінювання.

Ще одним недоліком наявної системи преміювання є відсутність додаткового заохочення за перевиконання планових показників, що не мотивує працівників працювати старанніше та покращувати результати праці.

Проаналізуємо доплати та надбавки у ТОВ «ІСІДА-IVF», що передбачені колективним договором (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Перелік доплат та надбавок у ТОВ «ІСІДА-IVF»

| № | Назва доплат і надбавок | Розміри доплат і надбавок |
|-----------------|---|--|
| <i>Доплати</i> | | |
| 1 | Доплати за суміщення професій (посад) та за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника | Доплата одному працівнику за суміщення професій (посад) та за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в розмірі до 100% окладу |
| 2 | За роботу в шкідливих і важких та особливо шкідливих і особливо важких умовах праці | За роботу в шкідливих і важких умовах праці 4%, 8% та 12% від посадового окладу За роботу в особливо шкідливих і особливо важких умовах праці 16%, 20% та 24% від посадового окладу |
| 3 | За роботи в нічний час (з 22 до 6 годин) | 40% посадового окладу (тарифної ставки) за кожну годину роботи в цей час |
| <i>Надбавки</i> | | |
| 1 | Надбавки за класність водіям автотранспортних засобів | водіям автотранспортних засобів: 1 класу – 25% за відпрацьований водієм час 2 класу – 10% за відпрацьований водієм час |
| 2 | Надбавка керівникам (наставникам) за стажування та наставництво | Керівникам (наставникам) із числа досвідчених фахівців за стажування та наставництво виплачується надбавка в розмірі 15% окладу |
| 3 | Надбавка за напруженість та складність праці | Надбавка за напруженість та складність праці встановлюється у розмірі, що не перевищує 50% встановленого окладу |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Крім зазначених доплат та надбавок, у клініці передбачено надання додаткової щорічної відпустки для певних посад за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці і особливий характер праці.

Отже, ТОВ «ІСІДА-IVF» дотримується трудового законодавства в частині надання працівникам компенсацій та доплат, передбачених чинним законодавством.

Разом з тим бракує таких надбавок заохочувального характеру, як набавки:

– за високі досягнення в праці. Надання цих надбавок дозволило б мотивувати працівників до поліпшення результатів праці, підвищення якості медичних послуг;

– за знання та використання в роботі іноземної мови. Надання таких надбавок є особливо актуальним у зв'язку з стратегічними цілями клініки щодо надання медичних послуг іноземним громадянам;

– за стаж роботи. Надання таких надбавок актуалізується у зв'язку з необхідністю закріплення працівників і зменшення плинності персоналу.

Матеріальна допомога разового характеру виплачується згідно з колективним договором ТОВ «ІСІДА-IVF». Вона є фіксованою сумою (незалежно від посади, яку обіймає працівник), яка надається у випадках, наведених у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матеріальна допомога разового характеру, яка надається працівникам ТОВ «ІСІДА-IVF»

| № | Вид допомоги | Розмір виплат |
|---|---|--------------------|
| 1 | Під час виходу на пенсію | 3 посадових оклади |
| 2 | 50-ти річний ювілей співробітника | 10 000 грн |
| 3 | У випадку народження дитини у співробітника | 20 000 грн |
| 4 | У разі смерті співробітника | 20 000 грн |
| 5 | У разі смерті члена родини співробітника (батьків, дружини/чоловіка, дітей) | 10 000 грн |
| 6 | У разі одруження співробітника | 10 000 грн |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІСІДА-IVF»

Як бачимо зі структури компенсаційного пакета (див. рис. 2.6) у клініці передбачено надання одноразових премій (премій разового характеру). Разом з цим розмір премій, умови та процедура їх надання не регламентовані.

З-поміж основних недоліків порядку установлення одноразових премій у ТОВ «ІСІДА-IVF» виокремимо такі:

– умови та процедура надання одноразових премій є непрозорими. Багато працівників клініки не знають про таке преміювання, що знижує мотиваційний ефект такої винагороди;

– суб'єктивізм керівника під час визначення працівників, котрі одержують такі премії.

Проаналізуємо *соціальний пакет*, який надається працівникам ТОВ «ІСІДА-IVF».

ТОВ «ІСІДА-IVF» реалізує активну соціальну політику. Колективним договором клініки передбачені такі соціальні виплати та блага:

- медичне страхування;
- оплата мобільного зв'язку;
- надання додатково оплачуваної відпустки;
- організація навчання
- компенсація транспортних витрат;
- надання оздоровчо-курортних путівок з частковою оплатою;
- надання путівок дітям до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою;
- організація заходів для дітей співробітників;
- допомога на лікування.

Для оцінювання мотиваційного ефекту від надання соціального пакета необхідно дослідити рівень задоволеності працівників різними його складниками.

З метою визначення рівня задоволення працівників ТОВ «ІСІДА-IVF» соціальним пакетом було проведене анкетування серед співробітників клініки «ІСІДА Печерськ».

У клініці працює 170 осіб. Для забезпечення репрезентативності вибірки анкетуванням було охоплено 103 респонденти, серед яких представники різних категорій персоналу. Вік респондентів – від 28 до 60 років.

На запитання «Чи знаєте Ви, що у клініці працівникам надається соціальний пакет?» усі (100%) респонденти відповіли «так». Такі результати свідчать про те, що керівництво клініки «ІСІДА Печерськ» та відділ кадрів інформують працівників про надання соціального пакета.

Для визначення рівня конкурентоспроможності соціального пакета співробітникам було поставлене запитання: «Чи вважаєте Ви соціальний пакет у клініці конкурентним?». За результатами анкетування з'ясовано, що 59% респондентів вважають наявний соціальний пакет конкурентним, 28% – вважають що соціальний пакет не є конкурентним і 13% було важко визначитися з відповіддю (рис.2.7).

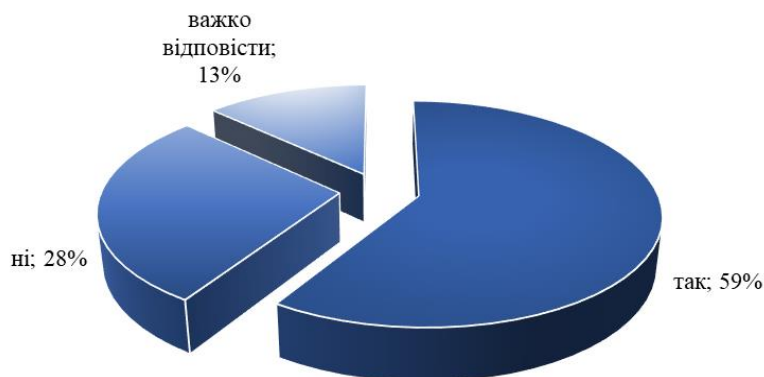


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей респондентів щодо конкурентоспроможності соціального пакета

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

На запитання «Чи вважаєте Ви підхід до формування соціального пакета у клініці справедливим?» 65% респондентів дали позитивну відповідь, 23% – негативну і 12% – було складно відповісти (рис. 2.8).

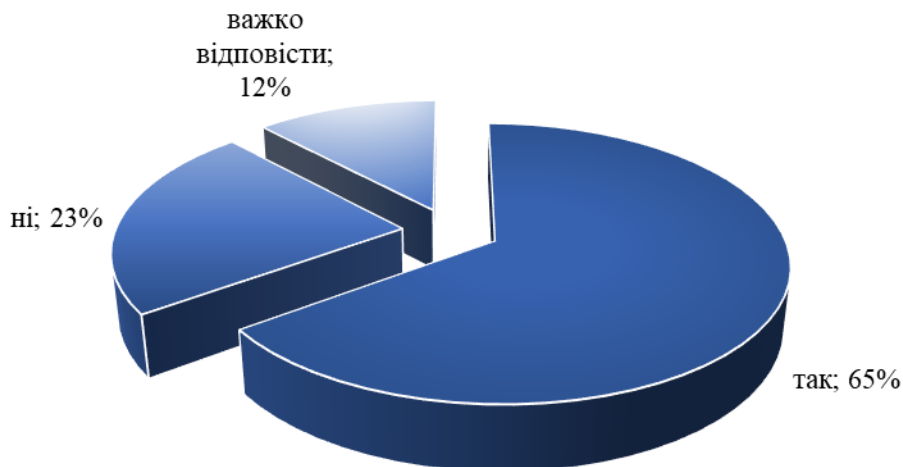


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей респондентів щодо справедливості формування соціального пакета

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Аналізуючи рівень задоволеності соціальним пакетом у клініці «ІСІДА Печерськ» загалом, слід звернути увагу на те, що 4 особи задоволені соціальним пакетом на 10%; 6 осіб – на 20%; 7 – на 30%; 17 – на 40%; 20 – на 50%; 21 – на 60%; 13 – на 70%; 6 – на 80%; 6 – на 90%; 3 – на 100%.

Середньоарифметичне значення рівня задоволення соціальним пакетом працівниками клініки «ІСІДА Печерськ» становить 53,8%, що є середнім показником.

Така різниця серед відповідей пояснюється тим, що окремі категорії персоналу мають більше можливостей для одержання певних соціальних виплат і благ. Такі результати опитування є не втішними, адже вони свідчать про обмеженість можливостей щодо одержання соціальних виплат і благ для різних категорій працівників. Соціальні виплати та блага не відповідають потребам та інтересам працівників клініки.

Нами також було досліджено рівень задоволеності працівників клініки «ІСІДА Печерськ» різними опціями соціального пакета (рис. 2.9).

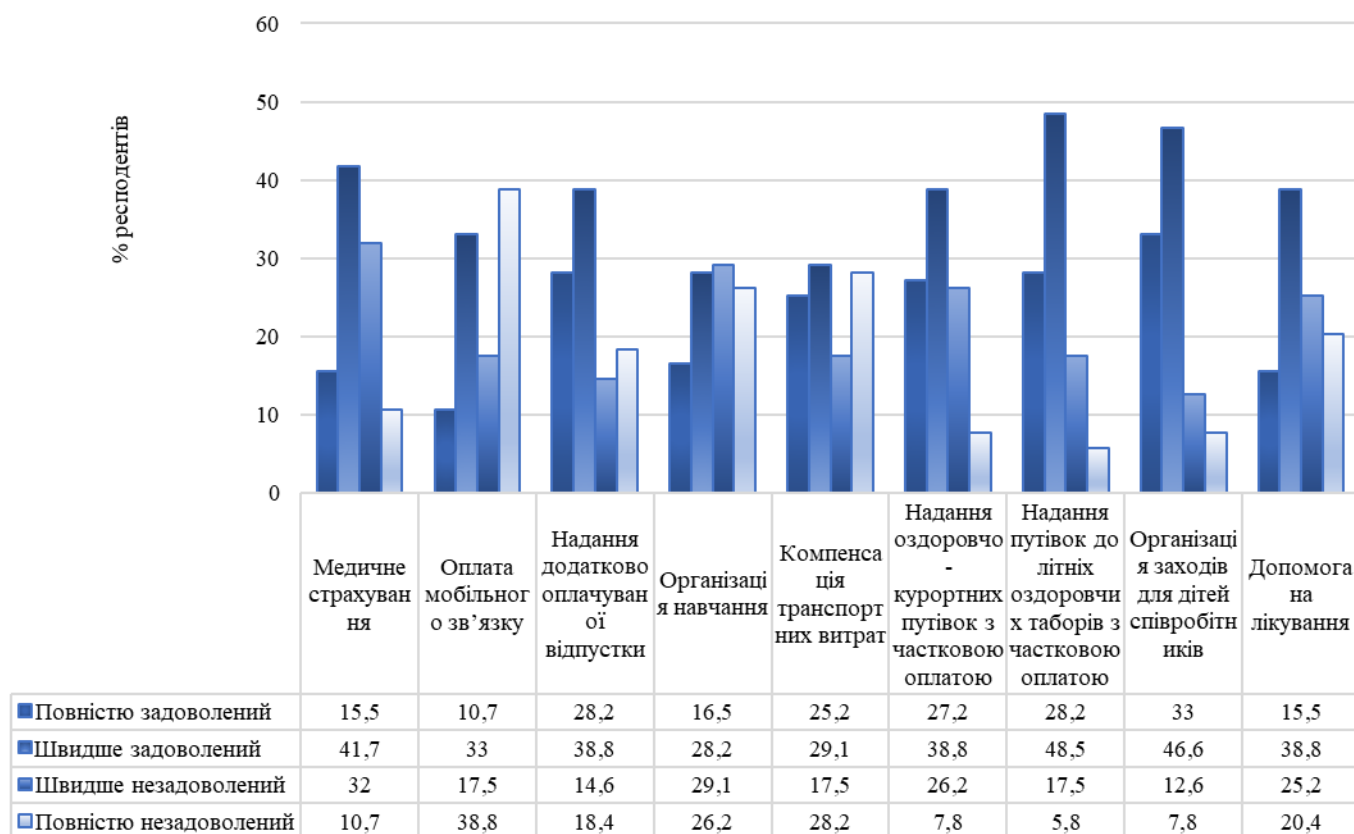


Рисунок 2.9 – Результати дослідження рівня задоволеності працівників різними опціями соціального пакета

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Згідно з даними рис. 2.9, найбільша кількість працівників клініки «ІСІДА Печерськ» задоволена наданням путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою для дітей співробітників та організацією заходів для дітей співробітників: відповідно 76,7% та 79,6% респондентів дали позитивні відповіді. Найбільшою мірою незадоволені працівники оплатою мобільного зв'язку: лише 43,7% респондентів дали позитивні відповіді.

Актуальним є питання щодо необхідності зміни практики формування соціального пакета: «Чи вважаєте Ви за потрібне внести зміни до соціального пакета?». За результатами анкетування, 76,7% співробітників клініки «ІСІДА Печерськ» вважають за доцільне змінити практику формування соціального пакета у клініці, 12,6% – не вважають за потрібне щось змінювати і 10,7% співробітників було важко визначитися з відповіддю. Отже, можемо зробити висновок, що переважна більшість співробітників клініки «ІСІДА Печерськ» вважають за потрібне внести зміни до соціального пакета та прагнуть до удосконалення практики його формування.

У зв'язку з тим, що значна частина працівників вважають за доцільне внести зміни до соціального пакета, який одержують працівники клініки, важливо визначити виплати, винагороди та блага, які співробітники хотіли б одержувати. Результати анкетування засвідчили, що 52,4% респондентів зацікавлені в пенсійному страхуванні, 64,1% – у повній оплаті путівок на оздоровлення, 43,6% – оплаті спортивних занять, 54,4% – оплаті навчання, 46,6% – безкоштовному харчуванні.

Результати опитування свідчать про те, що робота на підприємстві є важкою, оскільки вимагає значного психоемоційного напруження, тому працівники хотіли б отримувати блага, які сприяли б зміцненню їхнього здоров'я, та відчувати себе соціально захищеними.

На запитання «Чи хотіли б Ви самостійно обирати соціальні виплати та блага із запропонованих клінікою?» 70,8% респондентів відповіли «так», 14,6% – «ні» й 14,6% респондентів було складно відповісти. Отже, гнучкий підхід до формування соціального пакета, котрий дає змогу працівникам обирати важливі для них опції, є привабливим, а отже, сприятиме посиленню лояльності та мотивації.

На запитання «Чи вважаєте Ви диференціацію наборів соціального пакета для різних категорій працівників клініки справедливою?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: 23,3% працівників відповіли «так», 45,6% – «ні» й 31,1% було важко відповісти на запитання. У зв'язку з цим, вважаємо, що керівництву

клініки слід звернути увагу на те, що диференціація соціального пакета може призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності персоналу.

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок, що формування соціального пакета у ТОВ «ІСІДА-ІVФ» має низку недоліків, а отже, є не достатньо ефективним, не сприяє посиленню мотивації та лояльності працівників до клініки, покращанню результатів діяльності. Враховуючи результати дослідження, керівництву клініки слід внести зміни до структури та порядку формування соціального пакета. При цьому обов'язково потрібно врахувати потреби та інтереси працівників.

Аналіз, проведений у другому розділі роботи, дав змогу виявити низку позитивних сторін та недоліків у мотиваційній політиці ТОВ «ІСІДА-ІVФ».

Серед позитивних сторін мотиваційної політики ТОВ «ІСІДА-ІVФ»:

- відповідність системи оплати праці чинному законодавству;
- наявність колективного договору;
- офіційна заробітна плата;
- наявність премій, компенсацій, надбавок та доплат, соціальних виплат і благ;
- виплата матеріальної допомоги працівникам;
- обізнаність працівників із порядком надання соціального пакета;
- достатньо високий рівень конкурентності соціального пакета.

З-поміж недоліків мотиваційної політики ТОВ «ІСІДА-ІVФ»:

- брак положення про мотиваційну політику (оплату праці, політику винагороди тощо);
- відсутність індивідуалізації посадових окладів та неконкурентність заробітної плати для окремих посад;
- залежність розміру премії від результатів суб'єктивного оцінювання керівниками якості роботи працівників;

- відсутність додаткового заохочення за перевиконання планових показників;
- брак заохочувальних надбавок за високі досягнення в праці, за знання та використання в роботі іноземної мови та за стаж роботи;
- непрозорість практики виплати одноразових премій;
- невисокий рівень задоволення соціальним пакетом та різними його опціями;
- не врахування потреб та інтересів працівників під час формування соціального пакета;
- недостатня увага керівників до нематеріальних методів мотивації.

У зв'язку з цим керівництво ТОВ «ISIDA-IVF» має вживати заходи, спрямовані на вдосконалення формування мотиваційної політики.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ISIDA-IVF»

3.1. Розробка альтернативних варіантів формування мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF»

Виявлені під час аналізу недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва ТОВ «ISIDA-IVF» до системи управління персоналом загалом та мотиваційної політики зокрема, що негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників до клініки. Це своєю чергою негативно впливає на бренд роботодавця та якість послуг, від чого залежить імідж клініки на ринку медичних послуг. Отже, керівництво клініки має вживати заходів з удосконалення мотиваційної політики. Це є важливим для посилення конкурентних позицій на як на ринку медичних послуг, так і на ринку праці.

Керівництво закладу має усвідомлювати значущість персоналу як важливого ресурсу для реалізації стратегії розвитку закладу. Ефективним інструментом управління медичним закладом є система збалансованих показників, базовою складовою якої є управління персоналом.

Сформовану нами стратегічну карту розвитку ТОВ «ISIDA-IVF» відповідно до системи збалансованих показників подано на рис. 3.1.

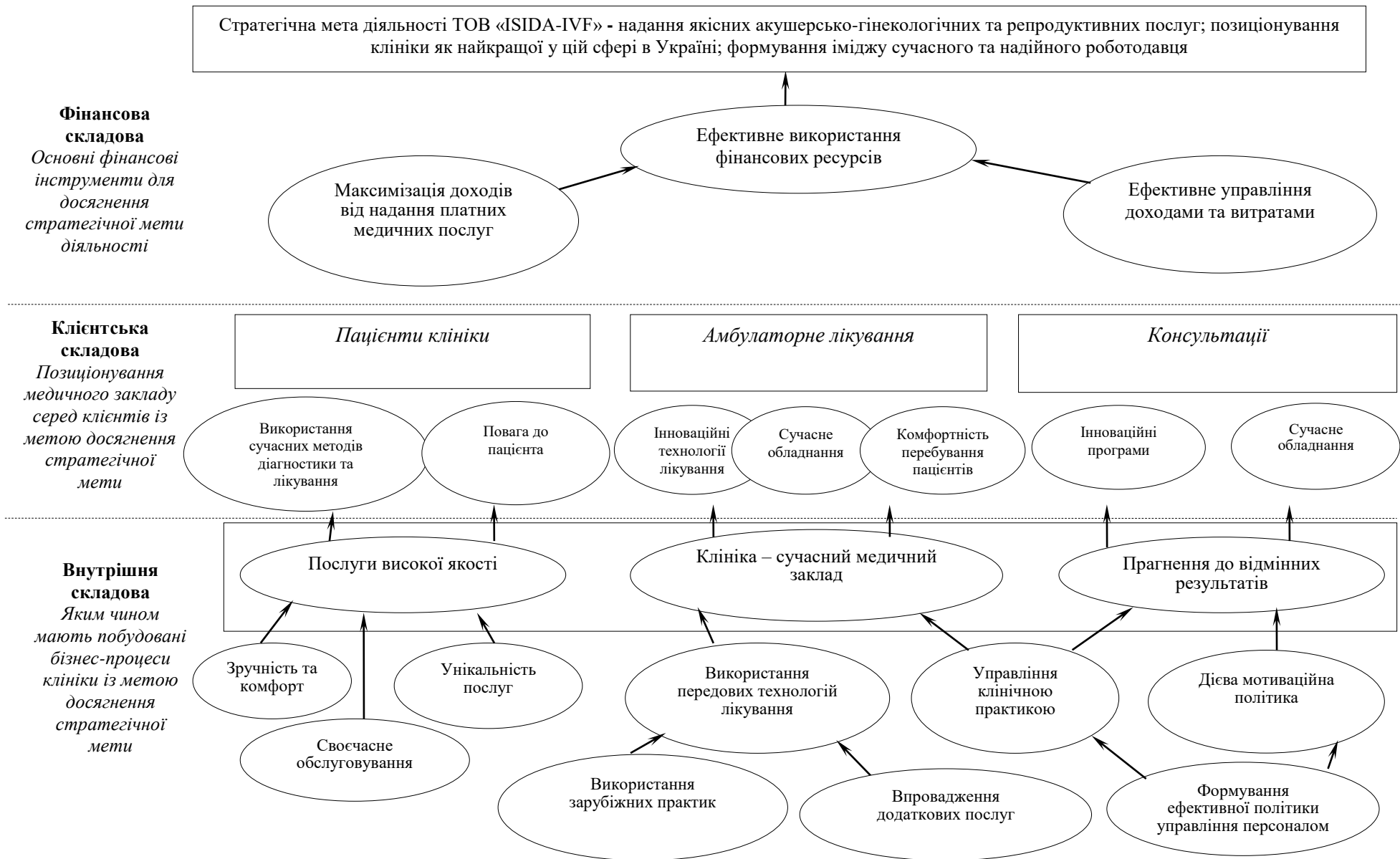


Рисунок 3.1 – Розроблена автором стратегічна карта для ТОВ «ISIDA-IVF»

Джерело: складено автором

Як бачимо з наведеної на рис. 3.1 стратегічної карти ТОВ «ISIDA-IVF», політика управління персоналом значно впливає на досягнення стратегічної мети, а системі мотивації персоналу відведено ключову роль.

З метою підвищення лояльності й мотивації працівників та закріплення їх у клініці нами розроблено пропозиції щодо удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF»

| № | Проблема | Пропозиції | Заходи |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Основна увага приділяється кадровому адмініструванню та добору персоналу. Іншим функціям, зокрема мотивації персоналу, не приділяється належної уваги | Реорганізація відділу кадрів | Перейменування відділу кадрів у службу персоналу, посади керівника відділу кадрів – у директора з управління персоналом, реорганізація відділу кадрів |
| 2 | Висока плинність персоналу, неуккомплектованість штату клініки, зростання кількості скарг від пацієнтів | Удосконалення системи мотивації | Індивідуалізація заробітної плати, розробка гнучких моделей оплати праці, ефективної системи преміювання, запровадження надбавок заохочувального характеру, удосконалення соціального пакета та системи нематеріальної мотивації, розвиток бренду роботодавця |
| 3 | Брак положення про мотиваційну політику | Розробка положення про мотиваційну політику | Вивчення кращих практик, зокрема іноземних, щодо розробки мотиваційної політики, проведення мотиваційного моніторингу, підготовка Положення про мотиваційну політику, обговорення документа, узгодження із представниками трудового колективу, затвердження Положення |
| 4 | Відсутність індивідуалізації посадових окладів та | Розроблення гнучкої системи оплати праці | Формування кваліфікаційних груп з оплати праці (грейдів), розробка вилок (діапазонів) посадових окладів для кожної групи, розробка показників підвищення індивідуальних посадових окладів у межах розроблених діапазонів |
| 5 | Неконкурентність заробітної плати для окремих посад | Проведення ринкових оглядів заробітних плат | Визначення прямих і непрямих конкурентів на ринку праці, дослідження заробітних плат, які пропонують конкуренти різним категоріям фахівців |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|--|
| 6 | Неефективність системи преміювання (залежність розміру премії від результатів суб'єктивного оцінювання керівниками працівників, відсутність заохочення за перевиконання планових показників) | Розроблення нової системи преміювання | Розроблення показників преміювання залежно від індивідуальних результатів праці працівників, диференціація розмірів премій залежно від виконання та перевиконання працівниками показників преміювання, розроблення преміального положення |
| 7 | Відсутність заохочувальних надбавок | Розроблення порядку встановлення заохочувальних надбавок | Розроблення порядку встановлення та розміру заохочувальних надбавок за високі досягнення в праці, за знання та використання в роботі іноземної мови та за стаж роботи |
| 8 | Непрозорість практики виплати одноразових премій | Розроблення порядку встановлення одноразових премій | Розроблення порядку встановлення одноразових премій: підстави виплати (досягнення, здобутки, результати), категорії працівників |
| 9 | Невисокий рівень задоволення соціальним пакетом | Розроблення нового підходу до формування соціального пакета | Визначення потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах, дослідження соціальних пакетів, які пропонують конкуренти клініки, формування соціального пакета за принципом шведського столу – надання працівникам можливості вибору соціальних виплат і благ із запропонованого переліку |
| 10 | Недостатня увага керівників до нематеріальних методів мотивації | Розроблення системи нематеріальної мотивації | Визначення потреб та інтересів працівників у нематеріальних методах мотивації, розроблення та реалізація мотиваційних заходів |
| 11 | Неналежна увага до питань розвитку бренду роботодавця й складності із залученням висококваліфікованих та молодих фахівців | Формування та розвиток бренду роботодавця | Дослідження бренду роботодавця та конкурентних позицій клініки на ринку праці, визначення цільової аудиторії, розроблення ціннісних пропозицій роботодавця, розроблення заходів щодо просування бренду роботодавця на ринку праці, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, проведення вихідних інтерв'ю з працівниками, які звільняються |

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих в табл. 3.1 заходів в ТОВ «ISIDA-IVF» спрямована на підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці (основної заробітної плати, системи преміювання, заохочувальних надбавок, одноразових премій і винагород) та соціального пакета, використання потенціалу нематеріальних методів мотивації та бренду роботодавця.

З метою підвищення ролі в реалізації стратегії клініки функціонального підрозділу, який відповідає за управління персоналом, пропонуємо

перейменувати відділ кадрів у службу персоналу, а посаду керівника відділу кадрів – у директора з управління персоналом.

Під час формування соціального пакета важливо використовувати досвід зарубіжних країн. Так, виходячи з наявної статистики, у США вартість соціального пакета коливається в межах 40-50% від базової заробітної плати. Для мотивації високоякісної праці широко застосовуються різні соціальні виплати та блага. Більшість працівників фірм і компаній отримують такі виплати, пільги та блага за рахунок роботодавця (власника):

- оплачувані додаткові вихідні дні, включаючи оплачувані святкові дні (до 7 - 11 днів на рік), канікули (різдвяні, пасхальні – до 12 днів на рік); родинні свята (дні народження, власні та родичів, ювілеї тощо – до 5 днів), загалом усі види не перевищують 20 днів на рік;
- оплата періодів непрацездатності від 2-3 днів до 6 місяців на рік. Цією системою охоплено до 80% адміністративного персоналу, технічних та конторських службовців та 37% кваліфікованих робітників. Решті робітникам оплачується 26 днів у разі захворювання, а у разі тривалої хвороби виплачується допомога в розмірі 50-60% його середнього заробітку. Виплати роботодавця на медичне страхування компенсують до 80 відсотків витрат на медичне обслуговування, а працівник робить внесок у розмірі до 200 доларів на рік;
- роботодавець сплачує внески на пенсійне страхування усіх працівників у розмірі 50-60% передпенсійного заробітку;
- усі працівники охоплені страхуванням життя. Внески роботодавців на цей вид страхування становлять від 100% (44% застрахованих) до 200% (56% застрахованих) річного розміру їх заробітної плати;
- додаткові блага: оплачуваний час на дві обідні перерви до 30 хв, а також на чай, каву, безкоштовні обіди, оплата навчання у коледжах тощо. Ці блага становлять у середньому до 20% заробітної плати.

Значна частина витрат на соціальні пакети у країнах Заходу – до 50% – припадає на різні види страхування, головним серед яких виступає медичне

страхування працівників. Використання цих програм призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшилась удвічі та становлять 15% витрат на персонал [14].

З метою реалізації пропозиції щодо удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF» нами запропоновано такі альтернативні варіанти:

- реорганізація відділу кадрів шляхом введення 1 додаткової штатної одиниці – фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця;
- розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу, які працюють в клініці. Дана альтернатива потребує автоматизації функцій управління персоналом;
- використання консалтингових послуг для розробки мотиваційної політики клініки.

У рамках *першої альтернативи* передбачено реорганізацію відділу кадрів та введення однієї додаткової штатної одиниці – посади фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця.

Фахівець з мотивації та розвитку бренду роботодавця буде підпорядковуватись безпосередньо директору з управління персоналом.

Спроектвану організаційна структура служби персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Спроектвана організаційна структура служби персоналу ТОВ «ISIDA-IVF»

Джерело: складено автором

Завдання фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця:

- проведення мотиваційного моніторингу з метою визначення рівня задоволеності працівників клініки системою оплати праці, соціальним пакетом, умовами праці, можливостями професійного та кар’єрного зростання, взаєминами в колективі тощо;
- вивчення кращих практик, зокрема іноземних, щодо розробки мотиваційної політики;
- проведення ринкових оглядів заробітних плат;
- розроблення гнучкої системи оплати праці;
- розроблення системи преміювання;
- розроблення порядку встановлення заохочувальних надбавок;
- розроблення порядку встановлення одноразових премій;
- формування соціального пакета;
- розроблення системи нематеріальної мотивації;
- підготовка Положення про мотиваційну політику;
- формування та розвиток бренду роботодавця;
- проведення вихідних інтерв’ю з працівниками, які звільняються.

У рамках *другої альтернативи* передбачено розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу, які працюють в клініці.

Як ми вже зазначали, запровадження цієї альтернативи потребуватиме обов’язкової автоматизації функцій управління персоналом для того, щоб оптимізувати витрати часу менеджерів на виконання наявних функцій. Автоматизація окремих функцій управління персоналом, насамперед кадрового адміністрування, дозволяє економити до 60% робочого часу [1]. У зв’язку з цим вивільнений час менеджери з персоналу зможуть витратити на вирішення інших завдань.

Менеджер з персоналу, який займається доббором персоналу, може додатково займатися формуванням та розвитком бренду роботодавця й проводити вихідні інтерв'ю з працівниками, які звільняються.

Завдання мотивації персоналу виконуватиме менеджер з персоналу, який на сьогодні займається кадровим адмініструванням.

Третя альтернатива передбачає використання консалтингових послуг для розробки мотиваційної політики клініки.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових компаній, з яких 42% займаються винятково наданням послуг з питань управлінського консультування, є представництва провідних консалтингових компаній, котрі є лідерами консалтингового бізнесу, зокрема «великої п'ятірки». З-поміж українських організацій, котрі ідентифікують себе як консалтингові, 42% займаються тільки консультуванням, 30% - присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажів. Окрім того, третина освітніх організацій має власні консалтингові підрозділи [27].

Зазвичай, ціна консалтингових послуг формується компаніями залежно від досвіду та репутації. Проте не всі консалтингові компанії можуть надавати послуги в сфері управління персоналом, що звужує їх вибір. У зв'язку з цим під час вибору консалтингової компанії доцільно організовувати тендерні процедури та ретельно обирати компанію - провайдера.

Під час проведення тендеру необхідно звернути увагу на такі критерії для прийняття рішення щодо вибору консалтингових компаній:

- досвід роботи компанії;
- репутація на ринку консалтингових послуг;
- якість сайту;
- відгуки компаній, які раніше користувалися послугами тієї чи іншої консалтингової компанії;
- ціна послуг.

3.2. Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «ISIDA-IVF»

Визначимо економічний ефект від впровадження альтернативних проєктів для ТОВ «ISIDA-IVF» та можливі ризики.

Перша альтернатива – реорганізація відділу кадрів шляхом введення 1 додаткової штатної одиниці – фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця.

У середньому, заробітна плата на ринку праці фахівця з мотивації варіюється в межах від 15 000 до 30 000 залежно від розмірів та масштабів діяльності компанії, переліку обов'язків фахівця на посаді. Отже, середній розмір заробітної плати – 22 500 грн.

Ураховуючи те, фахівець, крім мотивації персоналу, буде займатися розвитком бренду роботодавця, то пропонована заробітна плата має бути вищою, щоб залучити необхідного фахівця – 30 000 грн.

Отже, річна заробітна плата фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця разом з єдиним соціальним внеском дорівнюватиме:

$$30\,000 \cdot 1,22 \cdot 12 = 439\,200 \text{ грн.}$$

Крім того, потрібно організувати додаткове робоче місце фахівця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на організацію робочого місця фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця

| № | Стаття витрат | Вартість одиниці, грн | Кількість одиниць | Витрати, грн |
|---|---------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| 1 | Комп'ютер | 30 000 | 1 | 30 000 |
| 2 | Принтер | 12 000 | 1 | 12 000 |
| 3 | Стіл | 8000 | 1 | 8000 |
| 4 | Стілець | 3000 | 1 | 3000 |
| 5 | Тумба | 3000 | 1 | 3000 |
| 6 | Шафа | 4000 | 1 | 4000 |
| | Всього витрат | | | 60 000 |

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума витрат на реалізацію першої альтернативи становитиме

$$439\,200 + 60\,000 = 499\,200 \text{ грн.}$$

Друга альтернатива – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу, які працюють в клініці.

Оскільки менеджери з персоналу виконуватимуть додаткові обов'язки, то це потребуватиме перегляду їхньої заробітної плати у бік збільшення на 10-20%. Візьмемо середнє значення – 15%, тобто збільшення заробітної плати на 4500 грн кожному менеджеру щомісячно.

Отже, додаткові витрати на оплату праці двох менеджерів з персоналу за рік дорівнюватимуть:

$$4500 \cdot 1,22 \cdot 12 \cdot 2 = 131\,760 \text{ грн.}$$

Як ми вже зазначали, запровадження цієї альтернативи потребуватиме обов'язкової автоматизації функцій управління персоналом. Приміром, витрати на придбання програмного комплексу «Медичні кадри» компанії «МедІнфоСервіс» дорівнюють 275 тис. грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на придбання програмного комплексу «Медичні кадри» компанії «МедІнфоСервіс»

| № | Стаття витрат | Вартість одиниці, тис. грн | Кількість одиниць | Витрати, тис. грн |
|---|--|----------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | Придбання програмного комплексу «Медичні кадри» | 150 | 1 | 150 |
| 2 | Придбання ліцензій | 10 | 5 | 50 |
| 3 | Тестування роботи ПЗ | 15 | 1 | 15 |
| 4 | Налаштування модулів | 10 | 4 | 40 |
| 5 | Навчання персоналу | 20 | 1 | 20 |
| | Всього витрат | | | 275 |

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума витрат на реалізацію другої альтернативи становитиме
 $131\,760 + 275\,000 = 406\,760 \text{ грн.}$

Третя альтернатива – використання консалтингових послуг для розробки мотиваційної політики клініки.

Для обґрунтування цієї альтернативи необхідно проаналізувати ринок консалтингових послуг в Україні. Так, консалтингові компанії «EBS» та «Елай» є лідерами ринку консалтингових послуг. Компанії надають повний спектр послуг, однією з яких є розробка мотиваційних систем та систем оплати праці.

Нажаль, офіційні сайти цих компаній не містять інформації щодо ціни послуг, тому точно порахувати витрати на цю альтернативу не має змоги. Проте керівництву ТОВ «ISIDA-IVF» пропонуємо взяти до уваги цю альтернативу й провести переговори з представниками цих компаній щодо надання консалтингових послуг з урахуванням специфіки клініки та обсягів робіт.

Крім того важливо взяти до уваги, що окремо потрібно замовляти консалтингові послуги з формування та розвитку бренду роботодавця.

На основі аналізу вартості послуг консалтингових компаній в інших сферах бізнесу (маркетинг, фінанси, бренд-менеджмент), вартість консалтингових послуг з розробки мотиваційної політики та розвитку бренду роботодавця оцінюємо не менше, ніж **600 000 грн.**

Варто звернути увагу на те, що лише окремі види робіт мають одноразовий характер, переважна більшість (мотиваційний моніторинг, проведення мотиваційних заходів, оцінка бренду роботодавця, просування бренду роботодавця тощо) мають проводитися періодично або регулярно. У зв'язку з цим використання разових консалтингових послуг не дасть змогу вирішити питання формування ефективної мотиваційної політики клініки.

Можна зробити висновок, що *друга альтернатива* – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу (з одночасною автоматизацією функцій управління персоналом) – є найбільш економічно вигідною. Крім того більшість витрат, пов'язаних з автоматизацією функцій управління персоналом (придбання програмного забезпечення, ліцензій, тестування ПЗ тощо) є одноразовими й надалі клініка нестиме значно менші витрати.

Порахуємо *втрати ТОВ «ISIDA-IVF» через високу плинність персоналу*, зокрема внаслідок зниження мотивації й лояльності та невдоволення мотиваційною політикою. Під час проведення вихідних інтерв'ю у 2021 році з окремими працівниками, які звільнялися за власним бажанням, було виявлено, що 70% працівників звільнилися унаслідок незадоволеності мотиваційною політикою: неефективна система оплати праці, неконкурентна заробітна плата, несправедливість у визначенні розміру премій, відсутність додаткових стимулів, неефективний соціальний пакет, брак можливостей для кар'єрного зростання, високе психоемоційне навантаження, неналежне врахування заслуг працівника.

Визначимо чисельність таких працівників (у 2021 році кількість звільнених за власним бажанням дорівнювала 72 (табл. 2.6)):

$$72 \cdot 0,7 = 50 \text{ осіб.}$$

Розрахунок витрат на добір та навчання одного співробітника ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 році наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на добір та навчання одного співробітника ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 році

| № | Показник | Витрати, грн |
|-----|--|---------------|
| | 1. Витрати на пошук кандидата | |
| 1.1 | Заробітна плата менеджера з персоналу на 1 нового співробітника (середня) | 3000 |
| 1.2 | Витрати на розміщення реклами про вакансію | 1000 |
| 1.3 | Вартість робочого часу керівників, витраченого на співбесіду нового співробітника (середня) | 400 |
| | <i>Всього</i> | <i>4400</i> |
| | 2. Витрати на стажування та навчання | |
| 2.1 | Додаткова заробітна плата працівників, які беруть участь у навчанні нового співробітника (середня) | 3000 |
| 2.2 | Заробітна плата нового співробітника під час навчання (середня) | 10000 |
| | <i>Всього</i> | <i>13 000</i> |
| | 3. Втрачені прибутки | |
| 3.1 | Втрачені прибутки через відсутність працівника в період стажування (мінімум) | 8000 |
| | <i>Всього</i> | <i>8000</i> |
| | Загальні витрати | 25 400 |

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на добір та навчання співробітників (які заповнили вакансії, що виникли внаслідок звільнення невдоволених працівників мотиваційною політикою) у ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 дорівнювали

$$25\,400 \cdot 50 = 1\,270\,000 \text{ грн.}$$

Отже, *економічний ефект від впровадження другої альтернативи* – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу (з одночасною автоматизацією функцій управління персоналом) – протягом першого року дорівнюватиме:

$$1\,270\,000 - 406\,760 = 863\,240 \text{ грн;}$$

протягом наступних років:

$$1\,270\,000 - 131\,760 = 1\,138\,240 \text{ грн.}$$

Частина цієї суми рекомендуємо витратити на підвищення посадових окладів, збільшення розміру премій, встановлення заохочувальних надбавок, розширення переліку соціальних виплат і благ, організацію різних мотиваційних заходів в мету посилення лояльності працівників до клініки.

Визначимо *можливі ризики при реалізації обґрунтованої нами другої альтернативи* – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Можливі ризики при реалізації другої альтернативи та заходи щодо зменшення негативного впливу чинників

| № | Ризик | Заходи щодо зменшення негативного впливу чинників |
|---|--|---|
| 1 | Небажання менеджерів з персоналу виконувати додаткові обов'язки | Проведення роз'яснювальної роботи, підвищення заробітної плати менеджерів у зв'язку із збільшенням завдань, залучення менеджерів з персоналу до прийняття рішення |
| 2 | Відсутність компетентностей у менеджерів з персоналу для виконання нових обов'язків | Навчання менеджерів з персоналу (потребуватиме додаткових витрат, вартість тренінгів – від 10 000 до 30 000 грн). Пошук нових менеджерів з персоналу (потребуватиме додаткових витрат на добір, навчання та адаптацію нових співробітників) |
| 3 | Тривале навчання менеджерів з персоналу для роботи з програмним комплексом «Медичні кадри» | Організація навчання зі сторони постачальника програмного комплексу, консультування менеджерів з персоналу |
| 4 | Звільнення менеджерів з персоналу, викликане зовнішніми обставинами (воєнні дії) | Пошук нових менеджерів з персоналу (потребуватиме додаткових витрат на добір, навчання та адаптацію нових співробітників) |

Джерело: складено автором

Отже, перша альтернатива – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу (з одночасною автоматизацією функцій управління персоналом) – є привабливою для ТОВ «ISIDA-IVF» та рекомендується до впровадження.

3.3. Імплементация принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF»

Посилення мотивації персоналу ТОВ «ISIDA-IVF» до результативної праці, професійного зростання, формування лояльності до закладу та соціально відповідального ставлення до праці потребує розроблення справедливої, конкурентної мотиваційної політики, надання можливостей співробітникам отримувати гідний рівень заробітної плати завдяки реалізації свого людського потенціалу. Належний рівень матеріальної винагороди створює передумови для

особистісного, професійного й культурного зростання персоналу ТОВ «ISIDA-IVF».

Важливу роль у забезпеченні закладу компетентними, мотивованими, лояльними і соціально відповідальними працівниками відіграє ефективна мотиваційна політика. Для працівників ТОВ «ISIDA-IVF» важливе значення має конкурентний розмір заробітної плати, залежність від складності, кваліфікації працівників та результатів праці, справедливий розподіл доходів закладу між власниками та співробітниками, а також між членами колективу, що сприяє забезпеченню об'єктивної диференціацію винагороди.

Сформулюємо основні *вимоги, яких має дотримуватися керівництво ТОВ «ISIDA-IVF» під час формування мотиваційної політики на засадах соціальної відповідальності.*

1. Під час формування мотиваційної політики, зокрема розроблення систем оплати праці, необхідно *ураховувати вимоги законодавства про працю*. Порушення законодавства робить мотиваційну політику непрозорою, створює відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію співробітників. Додержання законодавства про працю є базовим принципом побудови відносин між роботодавцем і найманими працівниками на засадах соціальної відповідальності. Потрібно пам'ятати, що порушення законодавства, зокрема у сфері оплати праці, знецінить усі зусилля закладу з ведення бізнесу на принципах соціальної відповідальності.

2. *Нововведення у мотиваційній політиці не мають погіршувати матеріального стану співробітників.* З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку ухвалювати рішення з питань оплати праці, котрі погіршують умови, передбачені законодавством, колективними угодами та договорами (ст. 97 КЗпП України). З іншого боку, такі нововведення не відповідають основним принципам соціально відповідальної поведінки роботодавця та керівників. Крім того такі зміни негативно впливатимуть на лояльність і мотивацію персоналу, а відтак, і результати діяльності закладу.

3. Мотиваційна політика закладу має створювати єдині правила виплати винагороди усім співробітникам й формувати відчуття справедливості. Винагорода має залежати від складності, кваліфікації, цінності працівників для клініки, результатів праці, внеску в результати діяльності закладу, рівня розвитку компетенцій працівників та інших значущих чинників. Неприйнятна практика дискримінації певних категорій працівників: жінок, працівників без досвіду роботи, представників старших вікових груп тощо. Неприйнятне позбавлення лише певних категорій персоналу окремих винагород в умовах економічної кризи. Лише у разі забезпечення рівних і справедливих умов оплати праці, надання соціальних благ і нематеріальних заохочень можна говорити про соціальну відповідальність закладу щодо персоналу.

4. Під час формування мотиваційної політики закладу необхідно також враховувати потреби та інтереси співробітників. Важливо пам'ятати, що потреби та інтереси індивідуальні, залежать від різних чинників (віку, досвіду, компетентності працівників, структури особистого доходу тощо). Тому важливо не тільки гарантувати працівникам єдині правила виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість, диференційованість окремих винагород і благ залежно від потреб співробітників. Урахування потреб та інтересів працівників є важливим принципом формування мотиваційної політики на засадах соціальної відповідальності.

5. Мотиваційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню кваліфікованих фахівців. Під час формування мотиваційної політики потрібно орієнтуватися не тільки на внутрішні потреби закладу, а й на зовнішні фактори, зокрема на розмір матеріальної винагороди та соціальні пакети, котрі пропонують інші роботодавці лікарям, молодшому медичному персоналу, іншим фахівцям. Неузгодженість заробітної плати, інших винагород із ринковими значеннями може стати причиною незадоволеності співробітників мотиваційною політикою, плинності працівників, неукомплектованості штату. Така ситуація не відповідає засадам соціальної відповідальності бізнесу.

Важливою складовою програм соціальної відповідальності є *програми екологічної відповідальності бізнесу*. Для впровадження програм екологічної відповідальності ТОВ «ISIDA-IVF» повинне мати співробітників, які поділяють екологічні цінності та мотивовані до екологічної поведінки. Водночас керівники ТОВ «ISIDA-IVF» повинні заохочувати працівників до екологічної поведінки, економії використання ресурсів та екологічних ініціатив, тому необхідно формувати зовнішню мотивацію до екологічно відповідальної поведінки. Це може включати заохочення екологічних ініціатив щодо скорочення викидів вуглецю (використання громадського транспорту, електронних автомобілів, дистанційна зайнятість тощо), зменшення відходів (використання матеріалів, які підлягають переробці, електронних архівів тощо), сортування сміття, використання енергозберігаючих ламп. З цією метою керівництво ТОВ «ISIDA-IVF» має використовувати відповідні матеріальні та нематеріальні винагороди.

Для мотивації співробітників до участі в програмах екологічної відповідальності пропонуємо запровадити в ТОВ «ISIDA-IVF» такі заохочення:

- публічне визнання та похвала екологічних ініціатив та зеленої поведінки вищим керівництвом;
- висвітлення внеску персоналу у сталий розвиток закладу;
- отримання екологічних знань та навиків;
- матеріальні винагороди (підвищення заробітної плати, премії, соціальні блага).

Отже, ефективна мотиваційна політика відіграє ключову роль у створенні належних умов для відтворення робочої сили, розвитку співробітників, формування гідних умов життя. Така мотиваційна політика разом з іншими факторами створює передумови для формування соціально відповідального ставлення співробітників до своєї праці та її результатів. Для впровадження програм екологічної відповідальності керівники ТОВ «ISIDA-IVF» повинні заохочувати працівників до екологічної поведінки, економії використання ресурсів та екологічних ініціатив.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу системи управління персоналом та мотивації ТОВ «ISIDA-IVF», його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей можна зробити наступні висновки щодо удосконалення формування мотиваційної політики клініки.

Питання управління персоналом за сучасних соціально-економічних і політичних реалій є визначальними, оскільки людські ресурси будь-якої організації є основним чинником її конкурентоспроможності. Ефективне управління персоналом позитивно впливає на якість медичних послуг, асортимент послуг, технології та методи лікування, і як наслідок, на розвиток закладу.

Головним завданням ТОВ «ISIDA-IVF» є надання якісних медичних послуг, що насамперед залежить від наявності кваліфікованого персоналу, його мотивації та лояльності до закладу, наявності необхідних умов для реалізації фахівцями свого потенціалу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз теоретичних засад системи мотивації працівників, мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» та розроблення проєкту з удосконалення її формування.

У процесі аналізу результатів діяльності та системи управління персоналом в ТОВ «ISIDA-IVF» нами виявлено позитивні сторони та низку недоліків. До позитивних сторін слід віднести такі: збільшення обсягів наданих послуг, розуміння значущості розвитку корпоративної культури, відпрацьованість та налагодженість процесів і процедур, пов'язаних з добором і адаптацією персоналу, додержання трудового законодавства і належне оформлення кадрової документації.

Серед позитивних сторін мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» нами виокремлено такі: наявність колективного договору, офіційна заробітна плата, наявність премій, компенсацій, доплат, соціальних виплат і благ, виплата матеріальної допомоги працівникам.

Разом з позитивними характеристиками нами виявлено низку недоліків в діяльності клініки та системі управління персоналом: зростання кількості скарг від пацієнтів, збільшення показника плинності персоналу, відсутність оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву, неналежна увага до питань розробки ефективної системи мотивації персоналу та розвитку бренду роботодавця, відсутність автоматизації функцій управління персоналом, неефективність структури відділу кадрів.

З-поміж недоліків мотиваційної політики ТОВ «ISIDA-IVF» нами виокремлено: брак положення про мотиваційну політику, відсутність індивідуалізації посадових окладів, неконкурентність заробітної плати для окремих посад, суб'єктивність встановлення премій, брак заохочувальних надбавок, непрозорість практики виплати одноразових премій, невисокий рівень задоволення соціальним пакетом, недостатня увага керівників до нематеріальних методів мотивації.

Виявлені під час аналізу недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва ТОВ «ISIDA-IVF» до системи управління персоналом загалом та мотиваційної політики зокрема, що негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників. Це своєю чергою негативно впливає на бренд роботодавця та якість послуг, від чого залежить імідж клініки на ринку медичних послуг. Отже, керівництво клініки має вживати заходів з удосконалення формування мотиваційної політики.

З метою підвищення лояльності й мотивації працівників та закріплення їх у клініці нами розроблено пропозиції щодо удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF». Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці (основної заробітної плати, системи преміювання, заохочувальних надбавок, одноразових премій і винагород) та соціального пакета, використання потенціалу нематеріальних методів мотивації та бренду роботодавця.

З метою підвищення ролі в реалізації стратегії клініки підрозділу, який відповідає за управління персоналом, нами запропоновано перейменувати відділ

кадрів у службу персоналу з розширенням кола функцій, а посаду керівника відділу кадрів – у директора з управління персоналом.

З метою удосконалення формування мотиваційної політики у ТОВ «ISIDA-IVF» нами запропоновано такі альтернативні варіанти.

Перша альтернатива – реорганізація відділу кадрів шляхом введення додаткової штатної одиниці – фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця. Витрати на реалізацію першої альтернативи включатимуть витрати на заробітну плату фахівця з мотивації та розвитку бренду роботодавця й організацію робочого місця й становитимуть 499 200 грн.

Друга альтернатива – розподіл функцій мотивації та розвитку бренду роботодавця між двома менеджерами з персоналу, які працюють в клініці. Дана альтернатива потребує автоматизації функцій управління персоналом. Витрати на реалізацію другої альтернативи включатимуть додаткові витрати на оплату праці двох менеджерів з персоналу й придбання програмного комплексу «Медичні кадри» компанії «МедІнфоСервіс» й становитимуть 406 760 грн.

Третя альтернатива – використання консалтингових послуг для розробки мотиваційної політики клініки. Приблизна вартість консалтингових послуг дорівнюватиме 600 000 грн.

Розраховані нами втрати внаслідок плинності – витрати на добір та навчання співробітників (які заповнили вакансії, що виникли внаслідок звільнення невдоволених мотиваційною політикою працівників) у ТОВ «ISIDA-IVF» у 2021 дорівнювали 1 270 000 грн.

Економічний ефект від впровадження другої альтернативи протягом першого року дорівнюватиме 863 240 грн, протягом наступних років – 1 138 240 грн.

Частину одержаної економії нами рекомендовано витратити на підвищення посадових окладів, збільшення розміру премій, встановлення заохочувальних надбавок, розширення переліку соціальних виплат і благ, організацію різних мотиваційних заходів в мету посилення лояльності працівників до клініки.

У роботі сформовано пропозиції щодо імплементації принципів соціальної відповідальності в мотиваційну політику ТОВ «ISIDA-IVF». З цією метою сформульовано вимоги, яких має дотримуватися керівництво ТОВ «ISIDA-IVF» під час формування мотиваційної політики на засадах соціальної відповідальності, а також напрями заохочення працівників до екологічної поведінки, економії використання ресурсів та екологічних ініціатив.

Н.А. Мякота

«30» травня 2022 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація робочого місця працівника кадрової служби. Медичні Кадри. URL: <https://www.infomed.ck.ua/download/kadry> (дата звернення: 22.04.2022).
2. Афолина С.А., Буданова М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия. *Предпринимательство*. 2012. Том 13. № 8. С. 83-88.
3. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 30-36.
4. Верещагина Л.А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности. Москва: Гуманитарный центр, 2012. 212 с.
5. Гапонова Е.О. Ринок медичних послуг в Україні: проблеми та протиріччя. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). Ekonomia*. 2016. № 6. С. 24-26.
6. Долгина Е., Васильева Е. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Молодой ученый*. 2015. №7 URL: <https://moluch.ru/archive/87/16975/> (дата звернення: 12.05.2022).
7. Долотенкова А. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367/> (дата звернення: 11.05.2022).
8. Електроні курси Академії ДТЕК. URL: <http://academy.dtek.com> (дата звернення: 14.05.2022).
9. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
10. Ключков А. Особенности систем мотивации персонала. 2015, Управление персоналом. 55с.
11. Ковалева А. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. URL: <http://nauka-rastudent.ru/30/3555/> (дата звернення: 14.05.2022).

12. Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олді-плюс, 2006. 288 с.
13. Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК URL: https://dtek.com/investors_and_partners/ethics_and_compliance/ (дата звернення: 11.05.2022).
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 453 с.
17. Кулагин О. 40 факторов трудовой мотивации. URL: http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1607197/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=16809 (дата звернення: 11.05.2022).
18. Куліков Г.Т. Шляхи регулювання оплати праці в Україні. *Праця і зарплата*. 2008. № 29. С. 4-6.
19. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf (дата звернення: 10.05.2022).
20. Мельникова О.А. Мотивація персоналу: еволюція, сучасні теорії та проблеми практики URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Stvtp/2012_1/23.pdf (дата звернення: 12.05.2022).
21. Новаторов В.Е. Современные технологии культурно-досуговой деятельности: состояние, проблемы, перспективы развития. URL: <https://omsu.ru/vestnik/articles/y1999-i3/a109/article.html> (дата звернення: 25.05.2022).
22. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2022).

23. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2022).
24. Офіційний сайт ТОВ «ISIDA-IVF». URL: <https://isida.ua/> (дата звернення: 20.04.2022).
25. Оценка мотивации персонала: выявляем перспективных сотрудников. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66571-qqq-17-m3-otsenka-motivatsii-personala-vyuavlyaem-perspektivnyh-sotrudnikov> (дата звернення: 25.05.2022).
26. Пінтосевич І. Мотивація. URL: <https://5sfer.com/2504-kak-upravlyat-svoej-motivaciej.html> (дата звернення: 03.05.2022).
27. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons002.html> (дата звернення: 25.04.2022).
28. Робінс С.П. Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту. Київ: Основи, 2002. 671 с.
29. Селина М. Успех бизнеса зависит от мотивации сотрудников. URL: <http://oprec.ru/text/1605664.html> (дата звернення: 09.05.2022).
30. Смирнов Н. Руководитель и мотивация сотрудника. Мифы и легенды. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/rukovoditel-i-motivaciya-sotrudnika-mify-i-legendy/> (дата звернення: 23.05.2022).
31. Трейси Б. Мотивация. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 144 с.
32. Христиановский В.В., Щербина В.П. Экономический риск и методы его измерения. Донецк: ДонНУ, 2000. 197 с.
33. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пос. Москва: Гросс Медиа, 2005. 224 с.
34. Шомникова А. В. Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень. *Наукові праці НДФІ*. 2009. Вип. 2. С. 131-136.
35. Якість, яка по кишені небагатом: аналіз ринку медичних послуг в Україні. URL: <https://vezha.net.ua/suspilstvo/yakist-yaka-po-kisheni-nebagatom-analiz-rinku-medichnix-poslug-v-ukrayini/> (дата звернення: 06.02.2022).

36. Musinguzi C. et al. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of healthcare leadership*. 2018. Vol. 10. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>.
37. Omar, M., Mohd Idrus, I. and Jamal, N. A. The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*. 2018. Vol. 10. Pp. 206-213. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>.
38. Penc J., Marzalek A. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warszawa, 2001. 454 s.
39. Sabbagha, M.S. Ledimo O., Martins N. (2018) Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*. 2018. Vol. 28 (2). Pp. 136-140, <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>.
40. Smith P., Kendall L.M., Hulin C.L. The measure of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally, 1969. 186 p.
41. Vasyuta V. Staff motivation in the enterprise under current economic conditions. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 23.05.2022).