



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Заболотний Олег Анатолійович

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення мотиваційного механізму в діяльності медичного персоналу у
закладах охорони здоров'я»

подається на здобуття

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

Науковий керівник, к.п.н., доц.

_____/Білий Л.Г./

Виконано здобувачем групи ТУхм-8-22-Б1ПУА (4.0 здс)

_____/Заболотний О. А./

Рукопис закінчено _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності організації	6
1.2. Еволюція теоретичних підходів до мотивації персоналу: класичні, перехідні та сучасні концепції	13
1.3. Особливості мотивації медичного персоналу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ПП «АВІЦЕНА-С»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та особливості організації праці персоналу	33
2.2. Аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства	41
2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму та виявлення проблем у діяльності підприємства	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	56
3.1. Діагностика проблем та обґрунтування необхідності удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства	56
3.2. Обґрунтування та розроблення заходів з удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства	58
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства роль людського капіталу у забезпеченні ефективної діяльності підприємств суттєво зростає. Мотивація в системі управління персоналом є однією з найважливіших складових, що визначає ефективність функціонування будь-якого підприємства. Вона відображає внутрішній стан людини, який спонукає її до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей [13]. Особливого значення це набуває у сфері охорони здоров'я, де якість надання послуг безпосередньо залежить від професійності, відповідальності та зацікавленості медичного персоналу у результатах своєї праці. Саме тому питання мотивації працівників медичних установ набуває не лише економічного, а й соціального значення.

В умовах трансформаційних змін, спричинених цифровізацією, реформуванням системи охорони здоров'я та викликами воєнного часу, підходи до мотивації персоналу потребують переосмислення. Можна припустити, що традиційні методи стимулювання вже не в повній мірі відповідають сучасним умовам, оскільки змінюються не лише форми організації праці, а й очікування самих працівників. У таких обставинах особливої актуальності набуває формування комплексного мотиваційного механізму, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників та специфіку діяльності медичних установ.

Теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу досліджували у своїх працях багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва, І. В. Черевань, Ю. О. Коваленко, С. П. Голець, Н. П. Турло, О. Г. Літвін, Р. В. Струс, О. Г. Коваль, А. В. Герасименко, С. А. Прохоровська, Н. В. Магас, Є. І. Парфенюк, Г. В. Стойко та інші. У наукових працях зазначених авторів розглядаються питання сутності мотивації, особливостей стимулювання персоналу, розвитку систем мотивації праці та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я, зокрема через удосконалення мотиваційних підходів. Недостатній рівень мотивації може призводити до зниження якості медичних послуг, професійного вигорання працівників та зменшення їх зацікавленості у результатах діяльності.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад мотивації персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму медичного персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- ✓ розкрити сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності організації;
- ✓ дослідити еволюцію теоретичних підходів до мотивації персоналу;
- ✓ визначити особливості мотивації медичного персоналу;
- ✓ здійснити аналіз системи мотивації персоналу підприємства ПП «АВІЦЕНА-С»;
- ✓ оцінити ефективність мотиваційного механізму та виявити проблемні аспекти;
- ✓ обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування і функціонування мотиваційного механізму медичного персоналу.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також методи економічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Основні положення та результати дослідження планується апробувати у збірнику наукових праць Хмельницького інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом «Економіка XXI століття: проблеми та перспективи».

Структурно робота складається з трьох розділів. У першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації персоналу, у другому — проведено аналіз системи мотивації на підприємстві, у третьому — запропоновано напрями удосконалення мотиваційного механізму та оцінено їх ефективність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності організації

У сучасному управлінні персонал розглядається не лише як виконавчий ресурс, а як один із ключових чинників розвитку підприємства. Від професійної зацікавленості працівників, їхнього ставлення до роботи та готовності якісно виконувати свої обов'язки значною мірою залежить ефективність діяльності організації загалом. Практика управління показує, що високих результатів досягають насамперед ті підприємства, які здатні підтримувати внутрішню залученість персоналу та створювати умови для його професійної реалізації.

Розуміння мотивації пов'язане з аналізом причин поведінки людини у процесі трудової діяльності. Кожен працівник приходить у колектив із власними очікуваннями, потребами та цінностями, які формуються під впливом життєвого досвіду, рівня освіти, професійної підготовки й особистих обставин. Через це навіть у межах одного колективу працівники можуть по-різному реагувати на однакові стимули: те, що для одних є важливим мотивуючим чинником, для інших не матиме суттєвого значення.

Це ускладнює процес управління персоналом, оскільки універсального підходу до мотивації фактично не існує. На результативність праці впливають не лише матеріальні стимули, а й ставлення працівника до колективу, рівень довіри до керівництва, можливість професійного розвитку та психологічний комфорт у процесі роботи. Тому ефективна система мотивації передбачає не механічне застосування окремих інструментів стимулювання, а врахування особливостей працівників і специфіки організаційного середовища.

Для сфери охорони здоров'я питання мотивації персоналу має особливе значення. Робота медичних працівників пов'язана з високою відповідальністю, емоційним навантаженням та необхідністю постійної взаємодії з людьми. За таких умов важливу роль відіграє не лише матеріальне стимулювання, а й

нематеріальні чинники: підтримка в колективі, професійне визнання, стабільність організації праці та довіра з боку керівництва. Досить часто саме ці аспекти впливають на ставлення працівника до роботи сильніше, ніж окремі фінансові стимули.

У результаті мотивація поступово перестає сприйматися виключно як система зовнішнього заохочення. Для багатьох працівників важливим стає відчуття власної значущості, розуміння цінності своєї праці та причетності до спільного результату. Працівники, які відчують зацікавленість у своїй діяльності, зазвичай більш відповідально ставляться до виконання професійних обов'язків, легше адаптуються до змін і проявляють вищий рівень ініціативності. Це також впливає на характер взаємодії в колективі: професійні відносини стають більш узгодженими, зростає рівень підтримки між працівниками та формується спільна зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788—1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей [48]. Надалі термін «мотивація» поступово закріпився в науковому обігу та почав застосовуватися для розкриття спонукальних механізмів діяльності особистості. З часом увага дослідників змістилася від простого опису поведінки людини до спроб зрозуміти, які саме чинники впливають на її ставлення до праці, рівень активності та зацікавленість у результатах діяльності. Ще задовго до того, як слово «мотивація» увійшло до лексикону вчених і керівників, було відомо, що існує можливість цілеспрямовано впливати на людей для успішного виконання тих чи інших завдань організації. Одним з перших засобів був метод «батого та пряника» [35]. Подібні приклади можна знайти ще у найдавніших джерелах людської історії. Людей спонукали до необхідних дій або страхом покарання, або прагненням отримати винагороду, підтримку чи суспільне визнання. [35].

Подібні уявлення стали підґрунтям для подальшого формування наукових поглядів на мотивацію та причини трудової поведінки людини. У процесі розвитку управлінської думки поняття мотивації почало розглядатися з різних

позицій, що зумовило появу значної кількості наукових підходів до його трактування.

Так, Т. О. Кобелева та П. Г. Перерва вважають, що «мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей» [23].

Р. В. Струс та О. Г. Коваль розглядають мотивацію як «...сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації» [47]. Таке трактування акцентує увагу не лише на внутрішніх потребах працівника, а й на впливі зовнішнього середовища, умов праці та особливостей організації роботи.

На думку А. В. Герасименка, мотивацію праці доцільно розглядати як «...процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення визначених цілей організації» [8]. Водночас Бондар Т. В. визначає мотивацію як «...комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини» [5].

Різні автори по-різному пояснюють сутність мотивації, однак у більшості визначень простежується спільна ідея: людина працює ефективніше тоді, коли бачить для себе певну цінність у результатах праці. Через це мотивація формується не лише під впливом матеріальних стимулів, а й через особисте ставлення працівника до роботи, колективу та умов професійної діяльності.

Синонімічним до мотивації вчені вважають поняття ентузіазму – жаги, внутрішнього наміру людини зробити щось, ініціювати певний вчинок для того аби досягнути бажаної мети або задовольнити наявну потребу [27]. Насправді ентузіазм дозволяє розглядати мотивацію не лише як реакцію людини на зовнішні стимули чи вимоги керівництва. У багатьох випадках він формується з внутрішнього бажання людини досягти певного результату, проявити себе у професійній діяльності або відчутти значущість власної праці. Адже працівник може формально виконувати свої обов'язки, дотримуватися встановлених правил і вимог, однак без внутрішньої зацікавленості така робота рідко буває справді результативною.

Коли людина працює із зацікавленістю, змінюється не лише якість виконання завдань, а й загальне ставлення до професійної діяльності. Працівник зазвичай проявляє більше ініціативності, уважніше ставиться до своїх обов'язків і краще взаємодіє з колективом. Особливо помітно це у сферах, де результат роботи значною мірою залежить не тільки від професійних навичок, а й від відповідальності, емоційної залученості та готовності працювати з людьми.

Через це мотивацію доцільно розглядати не лише як управлінський інструмент впливу на працівника, а і як внутрішній ресурс, який визначає рівень його професійної активності, ставлення до роботи та зацікавленість у результатах власної діяльності.

Доцільно виділити ключові елементи змісту поняття «мотивація», які відображені у сучасних наукових дослідженнях:

- ✓ Спонування людину до вибору конкретної лінії поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб;
- ✓ Використання мотивів людини;
- ✓ Стимулювання до праці за допомогою фізіологічних, інтелектуальних та психологічних підпроцесів;
- ✓ Надання діяльності спрямованості;
- ✓ Формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий час [45].

Перелічені елементи дозволяють розглядати мотивацію не як сукупність окремих стимулів, а як складний процес взаємодії внутрішніх потреб працівника та умов його трудової діяльності. Саме це поєднання визначає, наскільки працівник зацікавлений у своїй діяльності та результатах роботи (Рис. 1.1).

У наукових дослідженнях увага приділяється також управлінському аспекту мотивації. Зокрема, зазначається, що мотивація персоналу є функцією керівництва «щодо формування у працівників стимулів до трудової діяльності шляхом здійснення комплексного впливу на співробітника відносно його ціннісних орієнтацій». Ефективне управління людськими ресурсами передбачає оцінку та мотивацію праці і потребує розробки та додержання визначених й

конкретних інструментів мотиваційного процесу [51]. Мотивація персоналу значною мірою відображає не лише рівень задоволеності працівників умовами праці, а й особливості управління всередині підприємства.

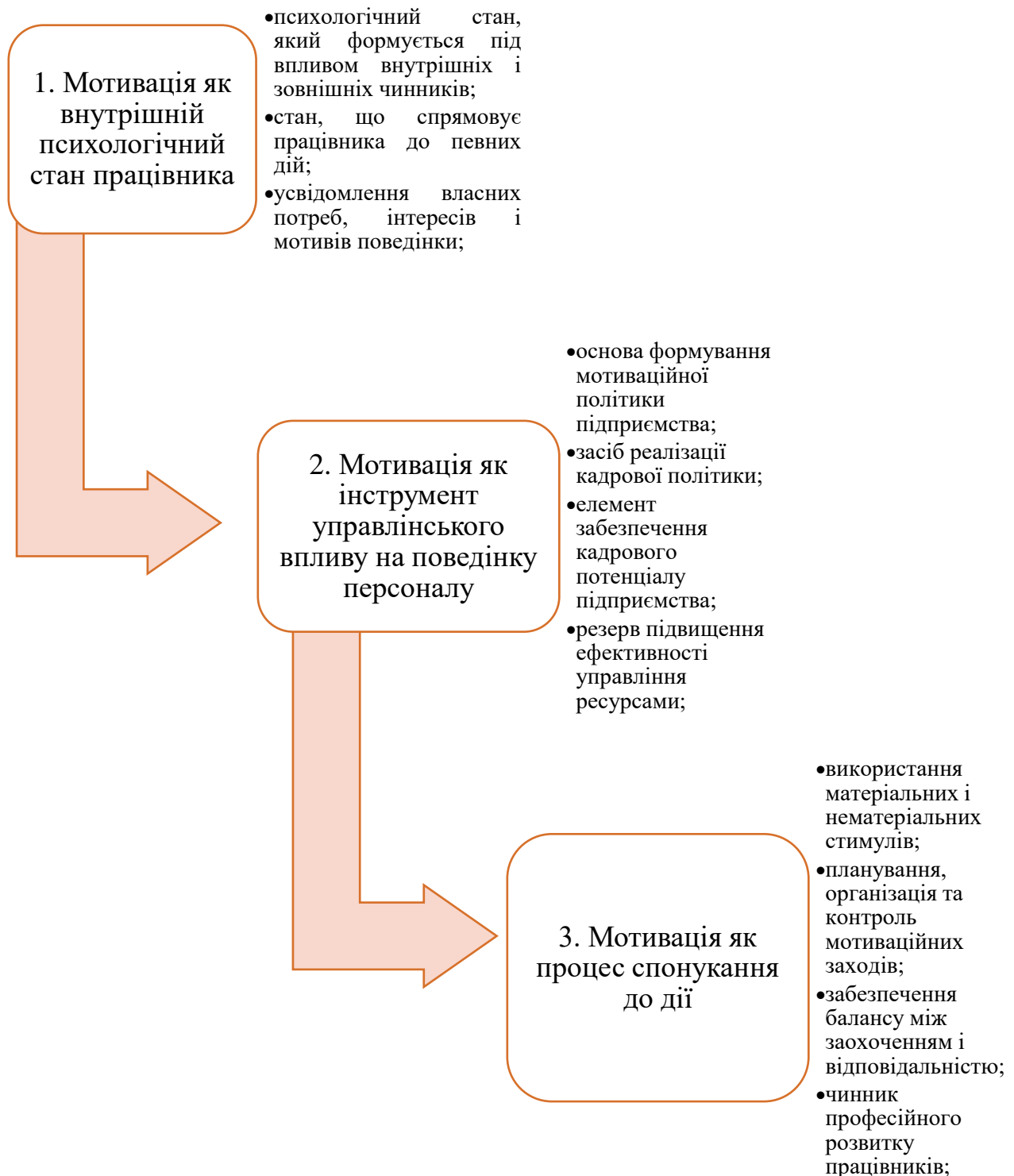


Рис. 1.1. Підходи до конкретизації змістової сутності мотивації

Працівники досить чутливо реагують на ставлення з боку керівництва, справедливість оцінювання результатів роботи, підтримку у колективі та

загальну атмосферу професійної взаємодії. Тому ефективність мотивації багато в чому залежить від того, наскільки керівництво здатне підтримувати нормальну комунікацію в колективі, створювати комфортні умови праці та формувати довіру між працівниками.

Особливо помітно це у невеликих трудових колективах, де взаємодія між працівниками та керівником є більш тісною, ніж на великих підприємствах. У таких колективах навіть незначні зміни в організації роботи або підходах до управління досить швидко впливають на ставлення працівників до роботи, рівень їхньої зацікавленості та загальну атмосферу в колективі.

Сьогодні мотивація персоналу вже не сприймається лише як допоміжний елемент управління. Вона безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, стабільність колективу та здатність організації до розвитку. Чим краще підприємству вдається поєднати інтереси працівників із власними цілями, тим вищими зазвичай є результати діяльності. Особливого значення це набуває в умовах нестабільності та постійних змін, коли працівники очікують не лише чіткої організації роботи, а й підтримки, справедливого ставлення та розуміння цінності своєї праці.

Особливого значення набуває усвідомлення місця мотивації у загальній системі управління підприємством. Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління [55]. Мотивація у трудовій діяльності не виникає сама по собі, вона формується поступово і проходить певні етапи. Зазвичай усе починається з появи потреби, яка так чи інакше дає про себе знати і спонукає людину замислитися над тим, як її задовольнити. Далі виникають мотиви, які вже більш чітко визначають напрям дій і впливають на вибір поведінки. Працівник починає діяти, докладати зусиль і в результаті отримує певний підсумок своєї роботи. Важливо, що цей результат не залишається нейтральним - він або підтримує бажання працювати далі з тією ж віддачою, або, навпаки, змушує переосмислити свої дії. Саме в такій

послідовності поступово складається той внутрішній стан, який визначає ставлення людини до праці та її готовність працювати ефективно (Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Послідовність формування мотивації працівника

На нашу думку, мотивацію доцільно розглядати як процес постійної взаємодії між працівником і підприємством, у межах якого особисті потреби та інтереси поступово узгоджуються із цілями організації. Саме через таке поєднання формується зацікавленість працівника у результатах діяльності підприємства та створюються передумови для більш ефективного виконання професійних обов'язків.

Роль мотивації в діяльності організації проявляється не лише у забезпеченні виконання працівниками своїх обов'язків, а й у формуванні їхнього ставлення до праці, рівня відповідальності та зацікавленості у досягненні результатів. Вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання роботи, стабільність колективу та здатність підприємства адаптуватися до змін. У сучасних умовах саме мотивація стає одним із ключових

чинників, що визначають ефективність управління персоналом і загальні результати діяльності організації.

1.2. Еволюція теоретичних підходів до мотивації персоналу: класичні, перехідні та сучасні концепції

Різноманітність підходів до розуміння мотивації зумовила появу значної кількості теорій, у межах яких науковці намагалися пояснити причини трудової поведінки людини. Частина дослідників основну увагу приділяла внутрішнім потребам працівника, його інтересам і особистим мотивам. Інші, навпаки, зосереджувалися на впливі зовнішнього середовища, умов праці, системи стимулювання та особливостей організації роботи. У результаті мотивація почала розглядатися як складний процес, на який одночасно впливають різні чинники.

Традиційно теорії мотивації поділяють на дві основні групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії пов'язані з дослідженням потреб людини, які спонукають її до певної діяльності. Процесуальні теорії більше уваги приділяють тому, як формується мотивація працівника, чому людина обирає певну модель поведінки та як оцінює результати власної праці.

На нашу думку, ці підходи доцільно розглядати у взаємозв'язку, оскільки вони пояснюють різні сторони мотиваційного процесу. Одні теорії допомагають зрозуміти внутрішні причини активності працівника, інші показують, як на його поведінку впливають умови праці, система винагороди, очікування та ставлення до результатів роботи. У реальній діяльності підприємств мотивація рідко формується під впливом лише одного чинника, тому різні підходи зазвичай поєднуються між собою.

Формування теорій мотивації розпочалося з досить простих підходів до впливу на поведінку людини. Дослідники Остапйовський І. та Радецька І. відносять до класичних підходів теорію «батоба та пряника», вважаючи її однією з найдавніших у розвитку мотиваційних теорій [39].

Суть цієї теорії є зрозумілою широкому загалу, та формалізується існуванням двох напрямів впливу на поведінку людини (працівника): покарання (умовний батіг) та винагорода (умовний пряник) [39]. Фактично поведінку працівника намагалися контролювати через страх негативних наслідків або через зацікавленість у отриманні певної винагороди. Подібне розуміння мотивації тривалий час залишалося одним із найпоширеніших у практиці управління. Проявом батога у різні часи слугував страх, голод, тілесне покарання. Пряником – матеріальна чи інша форма винагороди [39]. Цю теорію доцільно пов'язувати з двома різними способами впливу на працівника. Один із них базується на контролі, примусі та страху покарання, інший ґрунтується на заохоченні та винагороді за результати роботи. Від того, який із цих способів переважає у діяльності керівника, значною мірою залежить поведінка працівників та їхнє ставлення до роботи.

Надмірне використання покарання може забезпечити дисципліну лише на певний період часу, однак досить часто призводить до напруженості у колективі, втрати ініціативності та зниження зацікавленості працівників у результатах праці. Орієнтація виключно на заохочення також не завжди гарантує стабільну результативність, особливо за відсутності чітких вимог, контролю та належної організації роботи.

У реальній практиці управління такі способи впливу на працівників майже ніколи не застосовуються окремо. Залежно від ситуації керівники комбінують різні методи мотивації, інколи навіть не задумуючись над цим. На ставлення людини до роботи впливають не тільки система заохочень чи контроль з боку керівництва. Важливу роль відіграють атмосфера у колективі, рівень довіри між працівниками, емоційний стан людини та загальна організація роботи.

Тому результативність мотивації залежить не лише від самого способу впливу, а й від того, наскільки доречно він використовується у конкретній ситуації. Один і той самий метод може давати абсолютно різний результат у різних колективах. Багато залежить від стилю управління, професійної взаємодії між працівниками та навіть загального настрою в колективі. Саме з цієї причини

окремі елементи класичних підходів до мотивації залишаються актуальними й сьогодні, хоча сучасні системи управління персоналом уже значно більше орієнтуються на внутрішню зацікавленість працівника та його ставлення до роботи.

Подальший розвиток мотиваційних теорій пов'язаний із появою більш складних наукових концепцій. Однією з найвідоміших серед них стала теорія ієрархії потреб А. Маслоу. В її основі лежить твердження про те, що потреби людини розміщуються у певній послідовності: від базових фізіологічних потреб до прагнення самореалізації та професійного розвитку. А. Маслоу вважав, що людина поступово переходить до потреб вищого рівня після задоволення базових потреб. Це безпосередньо впливає і на трудову поведінку працівника, його рівень активності та зацікавленість у результатах роботи. Навіть сьогодні окремі положення цієї теорії активно використовуються у практиці управління персоналом.

Зокрема, в умовах України теорія А. Маслоу може бути використана для розробки програм мотивації, в яких акцент робиться на задоволенні базових потреб працівників, таких як забезпечення стабільної зарплати та соціальних гарантій, перед переходом до мотивації через розвиток і самореалізацію [29]. Сучасні умови в Україні помітно впливають на ставлення людей до роботи та власних професійних перспектив. Для багатьох працівників мотивація сьогодні пов'язана не лише з можливістю професійного розвитку, а насамперед зі стабільністю, впевненістю у майбутньому та відчуттям захищеності. Саме тому питання надійності роботи, регулярної оплати праці та соціальних гарантій для значної частини працівників залишаються одними з найважливіших. Ґрунтуючись на теорії А. Маслоу, вчений-гуманіст К. Альдерфер розробив свою теорію мотивації – ERG-теорію. На відміну від теорії А. Маслоу, ERG-теорія стверджує, що одночасно може бути декілька потреб, які розбито на три класи: Existence (потреби існування), Relatedness (потреби в соціальних зв'язках), Growth (потреби зростання). Причому, у разі незадоволення потреби більш високого рівня, зростає бажання задовольнити потреби більш низького рівня

[55]. Важливо враховувати, що поведінка працівника далеко не завжди формується за послідовною схемою, коли після задоволення одних потреб людина автоматично переходить до інших. У реальних умовах трудової діяльності мотивація часто змінюється під впливом зовнішніх обставин, емоційного стану працівника, рівня стабільності та загальної атмосфери в колективі. Якщо потреби вищого рівня тривалий час залишаються нереалізованими, людина зазвичай більше уваги приділяє базовим речам, зокрема стабільності роботи, матеріальному забезпеченню, підтримці з боку колег або нормальним міжособистісним відносинам у колективі.

Подібна зміна пріоритетів є цілком природною, оскільки таким чином працівник намагається зберегти внутрішню рівновагу та відчуття впевненості у професійній діяльності. У багатьох випадках саме базові потреби стають основою для підтримання зацікавленості у роботі, особливо в періоди нестабільності чи підвищеного психологічного навантаження. Через це мотиваційна поведінка людини може бути досить гнучкою та змінюватися залежно від життєвих обставин, умов праці або навіть загального емоційного стану.

Для практики управління персоналом це має важливе значення, оскільки працівники можуть по-різному реагувати на однакові стимули в різні періоди часу. Те, що раніше мотивувало людину до активної діяльності та професійного розвитку, згодом може втрачати свою актуальність, поступаючись потребі у стабільності, підтримці чи відчутті безпеки. Саме тому ефективна система мотивації повинна враховувати не лише загальні підходи до стимулювання праці, а й здатність працівників змінювати власні пріоритети залежно від умов діяльності та особистих потреб. Поступово ця теорія доповнилась баченням Ф. Герцберга двох основних факторів, які можуть бути використані для формування мотиваційних чинників. Зокрема, це гігієнічні фактори, які запобігають невдоволенню працівника умовами праці, та фактори-мотиватори, спрямовані на підвищення рівня задоволення від робочого процесу [27]. Фактично Ф. Герцберг звертав увагу на те, що сам по собі високий рівень заробітної плати або

комфортні умови праці не завжди забезпечують справжню зацікавленість працівника у роботі. Для підтримання внутрішньої мотивації важливими залишаються також професійне визнання, можливість розвитку та відчуття значущості власної праці.

На нашу думку, поділ факторів на гігієнічні та мотиватори допомагає краще зрозуміти, чому працівники по-різному сприймають однакові умови праці. На практиці трапляються ситуації, коли людина має стабільну роботу, нормальний рівень оплати праці та комфортні умови діяльності, проте це не супроводжується високою професійною активністю чи зацікавленістю у результатах роботи. У такому випадку праця поступово починає сприйматися як звичайне виконання необхідних обов'язків без особливого емоційного залучення.

Для багатьох працівників важливу роль відіграє не лише зовнішня стабільність, а й можливість відчувати професійний розвиток, реалізовувати власні здібності та бачити практичний результат своєї роботи. Особливого значення набуває зміст праці, адже монотонна або одноманітна робота з часом може знижувати інтерес до професійної діяльності навіть за наявності належних умов праці. Натомість залученість до робочого процесу, можливість проявляти ініціативу та отримувати професійне визнання зазвичай підтримують більш стійке ставлення людини до роботи.

На думку Ф. Герцберга, інтерес робітника до змістовної праці домінує над факторами її оплати, фізичних умов, відносин підкорення в організаційній ієрархії. Це найсильніший реальний мотиватор, що виявляє природну потребу людини у розвитку та вдосконаленні. Саме ця потреба спонукає людину постійно підвищувати продуктивність праці та професійну майстерність [35]. Ідеї Ф. Герцберга ще раз підтверджують, що ставлення людини до роботи залежить не лише від матеріальних умов. Для багатьох працівників важливо, щоб робота викликала інтерес, давала можливість розвиватися та приносила відчуття корисності власної праці. Коли людина справді зацікавлена у своїй діяльності, вона зазвичай уважніше ставиться до роботи, охочіше бере на себе

відповідальність і більше зацікавлена у хорошому результаті. Тому сьогодні підприємства все частіше звертають увагу не тільки на систему оплати праці, а й на створення умов, у яких працівник може відчувати професійний розвиток і задоволення від своєї роботи.

Також широкого поширення серед фахівців з вирішення проблем менеджменту набула мотиваційна теорія Девіда МакКлелланда, що має назву теорії набутих потреб, до числа яких науковцем долучено: досягнення бажаних результатів у процесі трудової діяльності, причетність або афіліація працівника до компанії, її візії, місії, цілей та до процесу їх реалізації, і влада яку дає працівнику рух кар'єрної траєкторією [37]. Поділ потреб на окремі групи допомагає краще пояснити, чому працівники можуть зовсім по-різному ставитися до своєї роботи та професійних обов'язків. Для одних людей найбільше значення має можливість досягати результатів, іншим важливо відчувати підтримку колективу та причетність до спільної справи, а частина працівників більше орієнтується на кар'єрне зростання й можливість впливати на робочі процеси. Через це мотивація персоналу не може залишатися однаковою для всіх, оскільки поведінка людини багато в чому залежить від її особистих потреб, життєвих пріоритетів і ставлення до роботи. Розуміння тлумачення визначення мотиваційних теорій та можливість їх застосування на практиці, що відображає різні підходи до розуміння явища в менеджменті та психології, дає змогу топ-менеджменту безпосередньо впливати на персонал та мотивувати фахівців на досягнення позитивного результату в роботі [12]. На практиці це має важливе значення для формування ефективної системи управління персоналом. Різні мотиваційні підходи допомагають краще враховувати особливості поведінки працівників та обирати способи стимулювання залежно від конкретної робочої ситуації. Сьогодні підприємства частіше поєднують різні методи мотивації, звертаючи увагу не лише на матеріальне заохочення, а й на професійні та психологічні потреби працівників.

Разом з тим, поряд із перевагами змістовних теорій мотивації, у науковій літературі відзначаються і їх певні обмеження. Сайко В.Р. вважає, що недоліками

змістовних теорій мотивації є те, що працівник розглядається як індивід, що однозначно реагує на вплив певних факторів, різницею є лише рівень пріоритетності певного фактора. У межах цих теорій ігноруються індивідуальні особливості працівника, і це призводить до недостатнього рівня оцінки впливу даних факторів на трудову мотивацію [37]. Недоліки змістовних теорій мотивації стали однією з причин подальшого розвитку наукових поглядів на мотивацію праці. З часом дослідники почали більше уваги приділяти не лише самим потребам людини, а й особливостям її поведінки у процесі трудової діяльності. Стало очевидно, що працівники можуть по-різному реагувати на однакові умови праці, систему стимулювання чи організацію роботи. На прийняття рішень впливають не тільки потреби людини, а й її очікування, попередній досвід, ставлення до роботи та оцінка можливих результатів власної діяльності.

У результаті поступово сформувався окремий напрям мотиваційних теорій, який отримав назву процесуальних. Основна увага в межах цих підходів зосереджується вже не стільки на тому, які саме потреби має працівник, скільки на тому, як формується його поведінка у конкретних умовах праці. Дослідників почало цікавити, чому людина обирає певну модель поведінки, від чого залежить рівень її активності та як працівник оцінює зв'язок між власними зусиллями й отриманим результатом.

На нашу думку, процесуальні теорії ближчі до реальних умов трудової діяльності, адже люди навіть у схожих робочих ситуаціях можуть поводитися по-різному. Для когось важливим є професійний розвиток і можливість кар'єрного зростання, хтось більше цінує стабільність роботи та впевненість у завтрашньому дні. Часто на ставлення працівника до роботи впливають також визнання результатів праці, атмосфера в колективі або особисте ставлення до керівництва.

Через це мотивація працівників не формується за однаковою схемою. Поведінка людини у трудовому процесі залежить не лише від її потреб, а й від того, як вона сприймає робочу ситуацію, оцінює власні можливості та бачить результати своїх зусиль. Саме тому в управлінні персоналом важливо

враховувати індивідуальні особливості працівників, оскільки один і той самий спосіб мотивації може давати зовсім різний результат у різних колективах.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на механізмах вибору поведінки. Мотиваційна теорія Врума (також відома як теорія очікувань) була розроблена Віктором Врумом у 1964 році і базується на ідеї, що працівники приймають рішення про свою поведінку на основі очікувань того, як їхні зусилля призведуть до бажаного результату, і як цей результат буде оцінюватися [3]. На нашу думку, теорія очікувань В. Врума досить добре пояснює поведінку працівників у реальних умовах трудової діяльності. У більшості випадків людина оцінює не лише саму роботу, а й те, наскільки її зусилля будуть помічені та чи принесе це певний результат. Якщо працівник не бачить зв'язку між власною працею та винагородою, рівень зацікавленості у роботі поступово знижується. Людина може виконувати необхідні обов'язки формально, проте без внутрішнього бажання працювати ефективніше або проявляти ініціативу.

Не менш важливим для працівників є розуміння того, наскільки справедливо оцінюються результати їхньої роботи. Люди зазвичай більше зацікавлені у роботі тоді, коли бачать зв'язок між власними зусиллями та отриманим результатом. При цьому значення має не тільки матеріальна винагорода, а й підтримка з боку керівництва, визнання професійних досягнень і можливість професійного зростання.

На практиці це означає, що система мотивації повинна бути зрозумілою та передбачуваною для працівників. Коли людина чітко розуміє, яким чином оцінюється її робота та від чого залежить отримання винагороди, це зазвичай позитивно впливає на ставлення до професійної діяльності та рівень відповідальності у процесі виконання роботи.

Окрему увагу в межах процесуальних теорій мотивації приділено теорії справедливості Дж. Адамса. Її основна ідея полягає у тому, що працівники схильні порівнювати власні зусилля, рівень навантаження та отриману винагороду з результатами інших працівників. Якщо людина вважає, що її праця оцінюється менш справедливо, ніж робота колег, це досить швидко впливає на

ставлення до роботи та рівень зацікавленості у результатах діяльності. Навіть за належного рівня оплати праці відчуття несправедливості може викликати незадоволення, зниження професійної активності або втрату довіри до керівництва.

Адамс розглядає одним із важливих мотиваційних факторів — внутрішнє відчуття справедливості співвідношення «внесений внесок» й «отримана винагорода», і вводить такі поняття:

- Входи — це зусилля, витрачене нами для виконання роботи. Наприклад, освіта та досвід.
- Виходи — це результат нашої роботи і те, що ми отримуємо за зусилля, які ми вкладаємо. Наприклад, грошові винагороди, кар'єра та умови праці.
- Референтні інші — люди, з якими ми порівнюємо свої результати та винагороди [50]. У результаті працівник оцінює справедливість не лише через власний рівень заробітної плати чи обсяг виконаної роботи. Досить часто люди звертають увагу на ставлення керівництва до інших працівників, розподіл обов'язків, можливості кар'єрного зростання та систему заохочень у колективі. Якщо працівник помічає, що за однакових умов хтось отримує більше визнання або кращі умови праці, це може поступово викликати незадоволення та впливати на ставлення до роботи.

На нашу думку, відчуття справедливості має вагоме значення для підтримання стабільної мотивації персоналу. Люди значно спокійніше сприймають навіть високий рівень навантаження тоді, коли бачать чесне ставлення до себе та зрозумілі правила оцінювання результатів праці. Саме через це у практиці управління персоналом важливу роль відіграє не лише система винагород, а й загальна атмосфера довіри та поваги у колективі.

У процесі розвитку мотиваційних теорій поступово з'явилися концепції, які поєднали окремі елементи змістовного та процесуального підходів. У межах таких теорій увага приділялася не лише потребам працівника, а й його очікуванням, особистим особливостям, ставленню до роботи та впливу організаційного середовища. Це дало можливість ширше розглядати мотивацію

праці та краще враховувати чинники, які впливають на поведінку людини у професійній діяльності.

Поступово підходи до мотивації персоналу ставали більш гнучкими та орієнтованими на індивідуальні особливості працівників. Практика показала, що використання однакових методів стимулювання не завжди забезпечує однаковий результат у різних колективах. Реакція працівників на умови праці, систему винагороди чи стиль управління може суттєво відрізнятись залежно від особистих потреб, професійного досвіду та життєвих обставин.

У сучасних умовах мотивація персоналу все рідше обмежується лише матеріальним заохоченням. Для багатьох працівників важливе значення мають атмосфера у колективі, можливість професійного розвитку, підтримка з боку керівництва та відчуття стабільності. Через це сучасні мотиваційні моделі зазвичай поєднують елементи різних теорій, намагаючись враховувати не лише економічні, а й психологічні та соціальні аспекти трудової діяльності.

Серед сучасних теорій мотивації автори виділяють теорію мотивації самовизначення, гейміфікації, цифрової персоналізації та мотивації через нейронауку [29]. Як зазначають Н. П. Турло та О. Г. Літвін, «...ефективність мотиваційних механізмів значною мірою залежить від здатності поєднувати різні теоретичні підходи з урахуванням особливостей організаційного середовища та індивідуальних характеристик працівників» [53].

Для закладів охорони здоров'я питання мотивації персоналу є особливо актуальним, оскільки результат роботи медичних працівників значною мірою пов'язаний не тільки з матеріальним стимулюванням. Важливу роль відіграють професійне визнання, психологічна підтримка, атмосфера у колективі та можливість професійного розвитку. Робота у сфері охорони здоров'я часто супроводжується високим емоційним навантаженням і відповідальністю, тому ставлення працівників до умов праці та підтримки з боку керівництва безпосередньо впливає на рівень їхньої мотивації.

У таких умовах використання лише одного мотиваційного підходу зазвичай не забезпечує бажаного результату. Практика показує, що більш

ефективними є системи мотивації, які поєднують матеріальні стимули, професійне заохочення, підтримку працівників та створення комфортного психологічного середовища. Саме поєднання різних підходів до мотивації дає можливість краще враховувати специфіку діяльності медичних установ та особливості роботи персоналу у сфері охорони здоров'я.

1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу в сучасних умовах

У сучасній системі управління персоналом мотивація працівників уже не обмежується лише окремими способами заохочення або матеріальними виплатами. Сьогодні вона розглядається як важлива складова організації роботи персоналу, яка впливає на ставлення працівників до професійної діяльності, рівень їхньої зацікавленості та готовність досягати поставлених результатів. Формування ефективної системи мотивації потребує врахування як інтересів працівників, так і цілей підприємства, оскільки результативність роботи значною мірою залежить від того, наскільки вдається поєднати ці інтереси між собою.

Традиційно методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи пов'язані з економічним стимулюванням працівників і включають заробітну плату, преміювання, бонусні виплати та інші форми фінансового заохочення. Для більшості працівників матеріальна мотивація залишається важливою складовою трудової діяльності, оскільки безпосередньо впливає на рівень стабільності, соціальної захищеності та можливість задовольняти базові потреби.

Разом із цим практика управління персоналом показує, що використання лише матеріальних стимулів не завжди забезпечує високий рівень зацікавленості працівників у результатах роботи. Через це підприємства все частіше поєднують фінансове заохочення з нематеріальними способами мотивації, які пов'язані з професійним розвитком, підтримкою працівників, визнанням результатів праці та формуванням комфортної атмосфери в колективі.

Класифікацію методів мотивації персоналу варто подати у вигляді таблиці

1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації
1.	За способом впливу	Примушення, винагородження, солідарність
2.	За суб'єктом	Самотивація, зовнішня мотивація
3.	За спрямованістю впливу	Позитивна, негативна мотивація
4.	За місцем виникнення	Внутрішня, зовнішня мотивація
5.	За економічним змістом	Фінансова, нефінансова мотивація
6.	За функціональним призначенням	Економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні

Поділ методів мотивації дає можливість краще зрозуміти, наскільки різними можуть бути способи впливу на ставлення працівників до роботи. У діяльності підприємств матеріальні та нематеріальні методи зазвичай використовуються одночасно, оскільки окреме застосування лише одного з них не завжди забезпечує бажаний результат. Працівники можуть позитивно реагувати на фінансове заохочення, однак тривалий інтерес до роботи формується під впливом значно ширшого кола чинників.

Практика управління персоналом показує, що матеріальна винагорода не завжди є головною причиною високої зацікавленості у професійній діяльності. Для багатьох працівників важливими залишаються підтримка з боку керівництва, визнання результатів роботи, можливість професійного розвитку та нормальна атмосфера у колективі. Значну роль відіграє і ставлення працівника до самого процесу роботи, адже комфортне професійне середовище часто впливає на мотивацію не менше, ніж система матеріального стимулювання.

Через це підприємства все більше уваги приділяють нематеріальним методам мотивації. До них належать професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури та підтримання сприятливого психологічного клімату. Саме такі інструменти у багатьох випадках впливають на рівень залученості працівників до роботи, їхню ініціативність та бажання працювати більш результативно.

У науковій літературі виділяють такі форми мотивації персоналу (Рис. 1.3) [26].

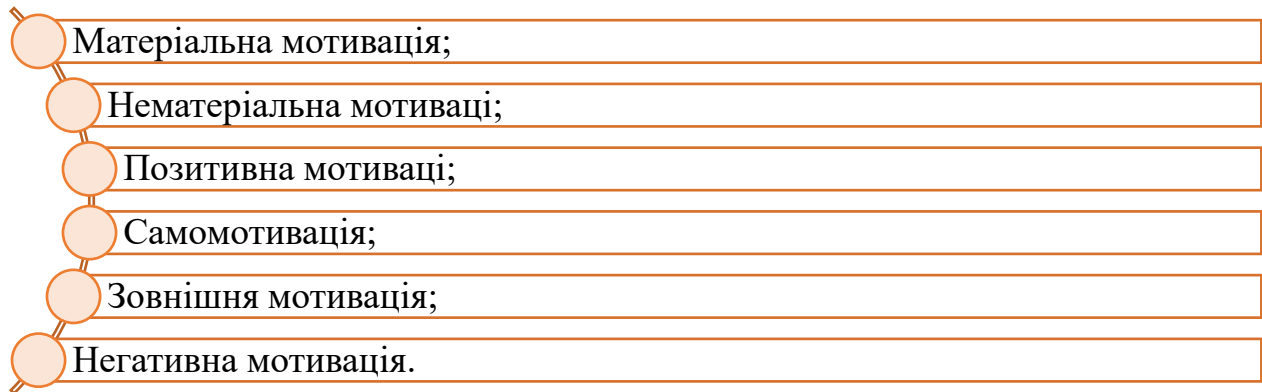


Рис. 1.3. Класифікація різних форм мотивації персоналу

У більшості випадків матеріальна мотивація залишається основою системи стимулювання працівників, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням повсякденних потреб людини. Рівень оплати праці, преміювання та інші фінансові заохочення значною мірою впливають на відчуття стабільності, впевненості у майбутньому та ставлення працівника до умов праці. Проте практичний досвід показує, що лише матеріальних стимулів часто недостатньо для підтримання тривалого інтересу до професійної діяльності та високої залученості працівників у робочий процес.

Поступово все більшу роль починають відігравати нематеріальні чинники мотивації. Для багатьох працівників важливими є підтримка з боку керівництва, визнання результатів роботи, можливість професійного розвитку та участь у прийнятті рішень. На перший погляд такі фактори можуть здаватися менш помітними, ніж фінансова винагорода, однак саме вони часто впливають на емоційне ставлення людини до роботи та формують відчуття причетності до колективу й діяльності організації.

Позитивна мотивація ґрунтується на створенні умов, за яких працівник прагне досягати кращих результатів через заохочення, підтримку або бажання отримати професійне визнання. У таких умовах людина зазвичай більш відповідально ставиться до своїх обов'язків, охочіше проявляє ініціативу та

більше зацікавлена у результатах роботи. Такий підхід допомагає підтримувати більш стійкий інтерес до професійної діяльності та створює сприятливішу атмосферу у колективі.

Окрему роль у системі мотивації відіграє самомотивація, яка пов'язана не стільки із зовнішнім стимулюванням, скільки з особистими переконаннями, цінностями та внутрішнім ставленням людини до роботи. У таких випадках працівник працює ефективно не лише через вимоги керівництва чи систему контролю, а й через власну зацікавленість у результатах діяльності. Досить часто саме внутрішня мотивація впливає на готовність людини розвивати професійні навички, брати на себе відповідальність та підтримувати стабільний рівень професійної активності.

Зовнішня мотивація формується під впливом факторів, які пов'язані з організацією роботи на підприємстві. До них належать система оплати праці, контроль за результатами діяльності, вимоги керівництва, корпоративні правила та умови праці. Використання таких інструментів є важливим для підтримання організованості та трудової дисципліни, однак їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки працівник внутрішньо сприймає цілі та вимоги організації.

Негативна мотивація пов'язана з прагненням уникнути небажаних наслідків, серед яких можуть бути покарання, штрафні санкції або ризик втрати роботи. Незважаючи на те, що подібні методи інколи використовуються у практиці управління персоналом, їх вплив зазвичай має короткостроковий характер. Надмірне використання негативного стимулювання може поступово знижувати ініціативність працівників, погіршувати психологічний клімат у колективі та формувати напруженість у професійній взаємодії.

У сукупності різні форми мотивації відображають складність процесу впливу на трудову поведінку працівників. Ефективна система мотивації зазвичай передбачає поєднання кількох підходів з урахуванням особливостей колективу, умов праці та специфіки діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація підприємства охоплює всі сфери діяльності, зокрема систему управління персоналом. Активне впровадження цифровізації в різних професійних сферах суттєво змінює підходи до мотивації персоналу [30]. Розвиток цифрових технологій поступово змінює не лише організацію роботи підприємств, а й ставлення працівників до професійної діяльності. У багатьох випадках традиційні способи стимулювання вже не дають того результату, який були здатні забезпечувати раніше. Разом зі змінами умов праці змінюються і очікування самих працівників. Люди все частіше звертають увагу не тільки на рівень заробітної плати, а й на гнучкість роботи, можливість професійного розвитку, психологічний комфорт та баланс між роботою й особистим життям.

Цифровізація створює нові можливості для професійного зростання та більш зручної організації робочого процесу. Водночас вона супроводжується швидким темпом роботи, постійним інформаційним навантаженням та підвищенням вимог до працівників. Через це у багатьох сферах професійна діяльність стає емоційно складнішою, а підтримання мотивації персоналу потребує більш індивідуального підходу.

У сучасних умовах підприємствам уже недостатньо просто використовувати стандартні системи матеріального стимулювання. Працівники по-різному реагують на умови праці, стиль управління та способи організації роботи, тому система мотивації поступово стає більш гнучкою та орієнтованою на потреби конкретної людини. Особливу роль починають відігравати підтримка працівників, можливість професійного розвитку, залучення до робочих процесів та відчуття власної значущості у колективі.

Під впливом цифровізації активно змінюються і сучасні інструменти мотивації персоналу. Поширення набувають гнучкі форми зайнятості, індивідуальний підхід до стимулювання працівників, використання елементів гейміфікації та створення умов для постійного професійного розвитку. Використання таких інструментів допомагає краще враховувати потреби

працівників і швидше адаптувати систему мотивації до змін у професійному середовищі.

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління [30]. Розвиток цифрових технологій помітно змінює не лише організацію роботи підприємств, а й загальне навантаження на працівників. У багатьох сферах професійна діяльність супроводжується постійною взаємодією з цифровими платформами, швидким обміном інформацією та необхідністю оперативно реагувати на зміни. Це впливає не тільки на продуктивність праці, а й на емоційний стан працівників та рівень їхньої зацікавленості у роботі.

Ефективність стимулювання праці в цифрову епоху прямо залежить від здатності організації нівелювати деструктивні чинники, які супроводжують перехід до високотехнологічних форматів діяльності. Постійні зміни, інформаційне перевантаження та висока інтенсивність цифрової взаємодії можуть спричиняти втому, професійне вигорання та зниження мотивації до праці [30]. Разом із розвитком цифрових технологій змінюється і характер професійної діяльності. Працівникам дедалі частіше доводиться працювати в умовах швидкого темпу, великого обсягу інформації та постійної необхідності адаптуватися до нових вимог. У таких умовах навантаження стосується не лише виконання робочих завдань, а й здатності людини зберігати концентрацію, емоційну стійкість та зацікавленість у роботі протягом тривалого часу.

Через це сучасні підходи до мотивації вже не обмежуються лише фінансовим стимулюванням або формальними способами заохочення. Все більше уваги приділяється гнучкості організації праці, можливості самостійно планувати робочий процес, уникненню надмірного перевантаження та створенню умов, у яких працівник може підтримувати продуктивність без постійного психологічного виснаження. Переважно на українських підприємствах використовуються класичні методи мотивації персоналу з упором на матеріальне стимулювання, але новітні умови ведення господарської

діяльності та управління персоналом, які змінилися через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, потребують пошуку та/або розробки нових шляхів залучення персоналу та підвищення їхньої лояльності підприємству [36]. Події останніх років суттєво вплинули не лише на діяльність українських підприємств, а й на ставлення працівників до роботи та власної професійної стабільності. В умовах воєнного стану для багатьох людей важливими стали не тільки рівень заробітної плати чи можливість кар'єрного розвитку, а й відчуття безпеки, передбачуваності та нормальної професійної взаємодії. Через постійне психологічне напруження та високий рівень невизначеності працівники значно гостріше реагують на організацію праці, ставлення з боку роботодавця та загальну атмосферу в колективі.

У таких умовах мотивація персоналу вже не обмежується лише матеріальним стимулюванням. Важливу роль починають відігравати гнучкість організації роботи, підтримання командної взаємодії, можливість зберігати емоційну рівновагу та адаптуватися до постійних змін. Саме тому підприємства все частіше змушені переглядати традиційні підходи до мотивації працівників і більше уваги приділяти не лише результативності праці, а й внутрішньому стану персоналу. У першу чергу, значною мірою постраждав матеріальний аспект життя українців: у середньому по країні приблизно 20,8% населення відзначили значне зниження доходів за перший рік повномасштабних воєнних дій, а істотне загальне погіршення життя відзначили у опитуваннях близько 40% респондентів [36]. Подібні зміни поступово вплинули не лише на матеріальний стан населення, а й на загальне ставлення людей до професійної діяльності та власної трудової стабільності. В умовах постійної невизначеності працівники значно більше уваги почали приділяти фінансовій безпеці, стабільності зайнятості та можливості підтримувати звичний рівень життя. Через це матеріальна мотивація для багатьох людей почала сприйматися не тільки як спосіб стимулювання праці, а і як фактор внутрішньої впевненості та відчуття стабільності. Особливо помітно це проявляється у діяльності невеликих підприємств, де фінансові труднощі або емоційне напруження в колективі досить швидко впливають на

загальний рівень мотивації персоналу. Працівники у таких колективах зазвичай більш чутливо реагують не лише на рівень оплати праці, а й на організацію роботи, ставлення до працівників та загальну передбачуваність професійної діяльності. Ставлення працівників до мотивації не можна вважати однаковим, оскільки на нього впливають не лише умови праці чи система матеріального стимулювання. Важливу роль відіграють особисті потреби людини, професійні очікування, життєві пріоритети та особливості самого колективу. Через це система мотивації потребує більш гнучкого підходу, який враховує не тільки загальні результати діяльності підприємства, а й особливості працівників та професійної взаємодії між ними. Особливо важливим це є для невеликих трудових колективів, де психологічна атмосфера та характер спілкування між працівниками безпосередньо впливають на стабільність роботи підприємства. Коли люди відчують справедливе ставлення, нормальну організацію роботи та розуміють власну роль у спільній діяльності, зазвичай формується більш відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків і результатів роботи колективу. У перспективі це впливає не лише на продуктивність праці, а й на рівень довіри до підприємства, стабільність кадрового складу та загальне ставлення працівників до організації. Мотивація персоналу поступово перестає сприйматися лише як система заохочень або окремий напрям кадрової роботи. Значною мірою саме від рівня внутрішньої зацікавленості працівників залежить здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності, зберігати професійний колектив та адаптуватися до постійних змін.

Коли працівник бачить результат власної роботи та розуміє значущість свого внеску у спільну діяльність, поступово формується більш тісний зв'язок між людиною та організацією. У результаті колектив стає більш згуртованим, знижується рівень напруженості у професійній взаємодії, а працівники зазвичай більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків і підтримання стабільності роботи підприємства [43].

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів має бути спрямована на вирішення цілого комплексу практичних завдань (Рис. 1.4).

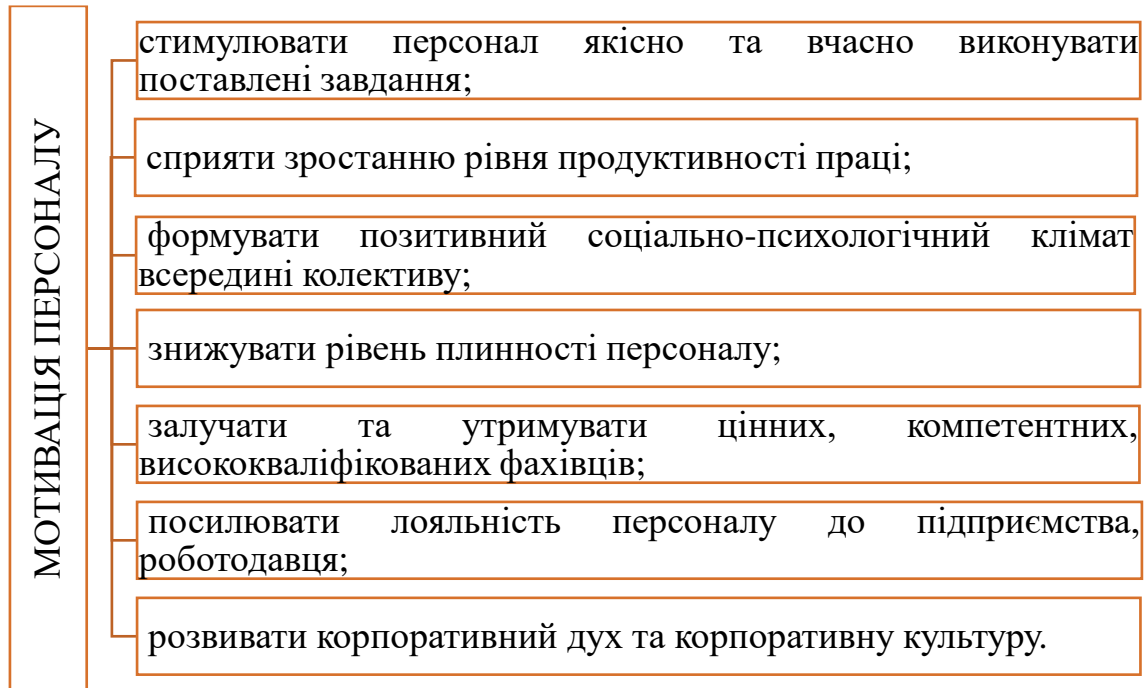


Рис. 1.4. Основні завдання мотивації персоналу в сучасних умовах

Мотивація персоналу в сучасних умовах спрямована не лише на стимулювання працівників до виконання професійних обов'язків, а й на підтримання стабільності роботи підприємства загалом. Важливими завданнями мотивації залишаються підвищення продуктивності праці, зацікавленість працівників у результатах роботи та формування нормальної професійної взаємодії всередині колективу. Не менш важливу роль відіграє створення позитивного психологічного клімату, оскільки від атмосфери у колективі часто залежить ефективність спільної роботи та ставлення працівників до своїх обов'язків.

Важливим напрямом мотивації також є зниження рівня плинності кадрів і збереження професійного колективу. Для підприємств усе більшого значення набуває здатність утримувати кваліфікованих працівників, підтримувати їхню зацікавленість у роботі та формувати відповідальне ставлення до діяльності організації. У багатьох випадках саме рівень мотивації впливає на лояльність персоналу та готовність працівників підтримувати стабільність роботи підприємства навіть у складних умовах.

Поступово мотивація починає виконувати ширшу функцію, ніж просто система заохочення праці. Вона впливає на згуртованість колективу, рівень внутрішньої відповідальності працівників та готовність адаптуватися до змін. Коли людина розуміє значущість власної роботи та бачить справедливе ставлення до себе, зазвичай зростає і рівень зацікавленості у спільному результаті.

В умовах воєнного стану та постійної невизначеності працівники значно більше уваги звертають на стабільність роботи, організацію професійної взаємодії та загальну атмосферу в колективі. Через це сучасні підприємства все частіше поєднують матеріальне стимулювання з підтриманням психологічного комфорту працівників, розвитком внутрішньої комунікації та створенням більш гнучких умов організації праці. Особливо помітно це проявляється у діяльності невеликих підприємств, де внутрішній стан колективу безпосередньо впливає на результати роботи та здатність підтримувати стабільність діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ПП «АВІЦЕНА-С»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та особливості організації праці персоналу

Мотивація персоналу в умовах повномасштабної війни є критично важливою складовою управління підприємствами, оскільки саме вона визначає, чи зможе колектив зберегти працездатність і продуктивність за надзвичайно складних обставин. Багато працівників стикаються з емоційним виснаженням, відчуттям небезпеки та невизначеністю майбутнього, що негативно впливає на їхню залученість до роботи [18]. Постійне психологічне напруження, нестабільність зовнішнього середовища та високий рівень емоційного навантаження поступово змінюють і саме ставлення працівників до трудової діяльності. За таких обставин люди значно гостріше реагують не лише на рівень матеріального забезпечення, а й на атмосферу в колективі, підтримку з боку керівництва, передбачуваність організації роботи та відчуття внутрішньої стабільності.

Особливо помітно це проявляється у невеликих колективах, де будь-які зміни у настроях працівників або рівні їхньої залученості майже одразу відображаються на результатах діяльності підприємства. У певному сенсі саме здатність зберігати професійну взаємодію, підтримувати внутрішню згуртованість колективу та створювати комфортні умови праці поступово перетворюється на один із чинників стабільного функціонування підприємства навіть за складних умов господарювання.

ПП «АВІЦЕНА-С» є приватним підприємством, що здійснює діяльність у сфері охорони здоров'я, зокрема за напрямом стоматологічної практики. Відповідно до фінансової звітності, підприємство зареєстроване у м. Хмельницькому, має організаційно-правову форму приватного підприємства, а його основний вид економічної діяльності визначено за КВЕД 85.13 - стоматологічна практика. Середня кількість працівників підприємства у 2023-

2025 роках становила 3 особи, що дає підстави розглядати його як мале підприємство з компактною організаційною структурою.

Особливість функціонування такого підприємства полягає в тому, що невелика чисельність персоналу не зменшує значення управління трудовими ресурсами, а навпаки, робить його більш чутливим до будь-яких змін. У малому колективі кожен працівник фактично має помітний вплив на якість обслуговування, фінансовий результат і загальне сприйняття підприємства клієнтами. Саме тому питання організації праці, розподілу функцій, професійної відповідальності та мотивації персоналу набувають особливої ваги.

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства сьогодні фактично стала одним із основних інструментів управління. Найбільш поширеним методом аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства є традиційний метод аналізу – коефіцієнтний метод. Основою його оцінки виступають фінансові коефіцієнти, які є інструментом узагальнення фінансової інформації, що міститься у фінансовій звітності [42]. Для невеликого підприємства фінансові показники зазвичай реагують навіть на незначні зміни у діяльності значно швидше, ніж у великих компаніях. Коливання доходів, витрат або прибутку майже одразу відображаються на загальному стані роботи підприємства, через що фінансові результати фактично стають своєрідним відображенням внутрішніх процесів його функціонування. Саме тому аналіз фінансових показників допомагає краще зрозуміти, наскільки стабільно працює підприємство, як змінюється результативність його діяльності та які тенденції поступово формуються у процесі розвитку.

Особливо помітним у таких умовах стає вплив організації роботи персоналу на загальні результати діяльності підприємства. У невеликому колективі рівень професійної взаємодії, відповідальність працівників, внутрішня зацікавленість у роботі та навіть атмосфера всередині колективу нерідко відображаються на фінансових результатах значно швидше, ніж це може проявлятися у діяльності великих підприємств.

Фінансові показники у цьому випадку починають відображати не лише рівень прибутковості чи ефективності використання ресурсів. Через них поступово стає помітно, наскільки підприємство здатне підтримувати стабільність роботи, реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати результативність діяльності навіть за складних умов господарювання.

Для розуміння загальних тенденцій функціонування підприємства доцільно проаналізувати зміну основних фінансово-економічних показників упродовж 2023–2025 років (Додатки А, Б, В) (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «АВІЦЕНА-С» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024	Темп росту 2025/2024, %
Чистий дохід, тис. грн	2032	2367	2231	+335	116,5	-136	94,3
Разом доходи, тис. грн	2032	2367	3524	+335	116,5	+1157	148,9
Разом витрати, тис. грн	2319	2329	1234	+10	100,4	-1095	53,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-287	38	997	+325	-	+959	2623,7
Чистий прибуток, тис. грн	-287	38	925	+325	-	+887	2434,2
Валюта балансу, тис. грн	4224	4464	5400	+240	105,7	+936	121,0
Власний капітал, тис. грн	3776	3814	4739	+38	101,0	+925	124,3
Оборотні активи, тис. грн	463	768	1768	+305	165,9	+1000	230,2

У 2023–2025 роках діяльність ПП «АВІЦЕНА-С» загалом характеризувалася поліпшенням результатів діяльності, хоча окремі фінансові показники змінювалися нерівномірно. Зокрема, у 2024 році чистий дохід

підприємства зріс на 335 тис. грн, або на 16,5 % порівняно з 2023 роком. Якщо оцінювати таку динаміку ширше, можна припустити, що підприємству вдалося не лише зберегти стабільність роботи, а й збільшити обсяги діяльності та підвищити результативність своєї роботи.

Наступного року чистий дохід підприємства скоротився на 136 тис. грн, або на 5,7 %, що може пояснюватися впливом внутрішніх або зовнішніх чинників господарювання. Загальна сума доходів ПП «АВІЦЕНА-С» при цьому досягла 3524 тис. грн, що на 48,9 % більше порівняно з 2024 роком. Якщо розглядати ці показники комплексно, можна помітити, що підприємству вдається підтримувати достатньо активний рівень роботи та збільшувати обсяги надання послуг. Попри окремі коливання показників, результати діяльності ПП «АВІЦЕНА-С» загалом виглядають більш стабільними порівняно з попередніми роками.

Найбільш помітні зміни відбулися у фінансовому результаті ПП «АВІЦЕНА-С». Якщо у 2023 році діяльність підприємства була збитковою, а обсяг збитку становив 287 тис. грн, то вже у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 38 тис. грн. Наступного року його величина зросла до 925 тис. грн. Якщо оцінювати ці показники у динаміці, можна помітити суттєве покращення результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Фактично підприємству вдалося перейти від збиткової діяльності до формування стабільного прибутку, що для малого підприємства має особливо важливе значення.

Окремої уваги заслуговує і скорочення витрат підприємства у 2025 році на 1095 тис. грн порівняно з 2024 роком. У поєднанні зі зростанням доходів це позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат та ефективність діяльності підприємства. З огляду на нестабільність економічного середовища та умови воєнного часу, подібні зміни у фінансових результатах є достатньо вагомими для малого підприємства.

Економічність як категорія також більшою мірою відображає саме особливості використання ресурсів, причому характеризує витратний, а не

результатний аспект [19]. Позитивні зміни відбулися і у динаміці валюти балансу. У 2024 році її обсяг зріс на 240 тис. грн, а наступного року - ще на 936 тис. грн. Для малого підприємства такі зміни мають важливе значення, оскільки збільшення обсягу ресурсів створює кращі умови для стабільної роботи та подальшого розвитку діяльності. У практичному плані це означає, що підприємство отримує більше можливостей для підтримання поточної діяльності, покриття необхідних витрат та забезпечення більш впевненої роботи навіть за нестабільних умов господарювання.

Окремої уваги заслуговує і зростання оборотних активів, яке у 2025 році становило 1000 тис. грн. Саме оборотні активи забезпечують можливість своєчасно здійснювати розрахунки, підтримувати безперервність роботи та швидше реагувати на поточні потреби підприємства. Для невеликого підприємства це особливо важливо, адже будь-які фінансові труднощі або нестача ресурсів у таких умовах значно швидше впливають на результати діяльності. Тому збільшення обсягу оборотних активів можна розглядати як позитивну тенденцію, що пов'язана зі зміцненням фінансового стану ПП «АВІЦЕНА-С».

Крім того, зростання цього показника пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності підприємства. Чим активнішою стає робота підприємства та чим більше послуг воно надає, тим більшою є потреба у ресурсах для забезпечення поточної діяльності. У цьому випадку зміни в обсязі активів логічно пов'язуються із загальним покращенням фінансових результатів підприємства.

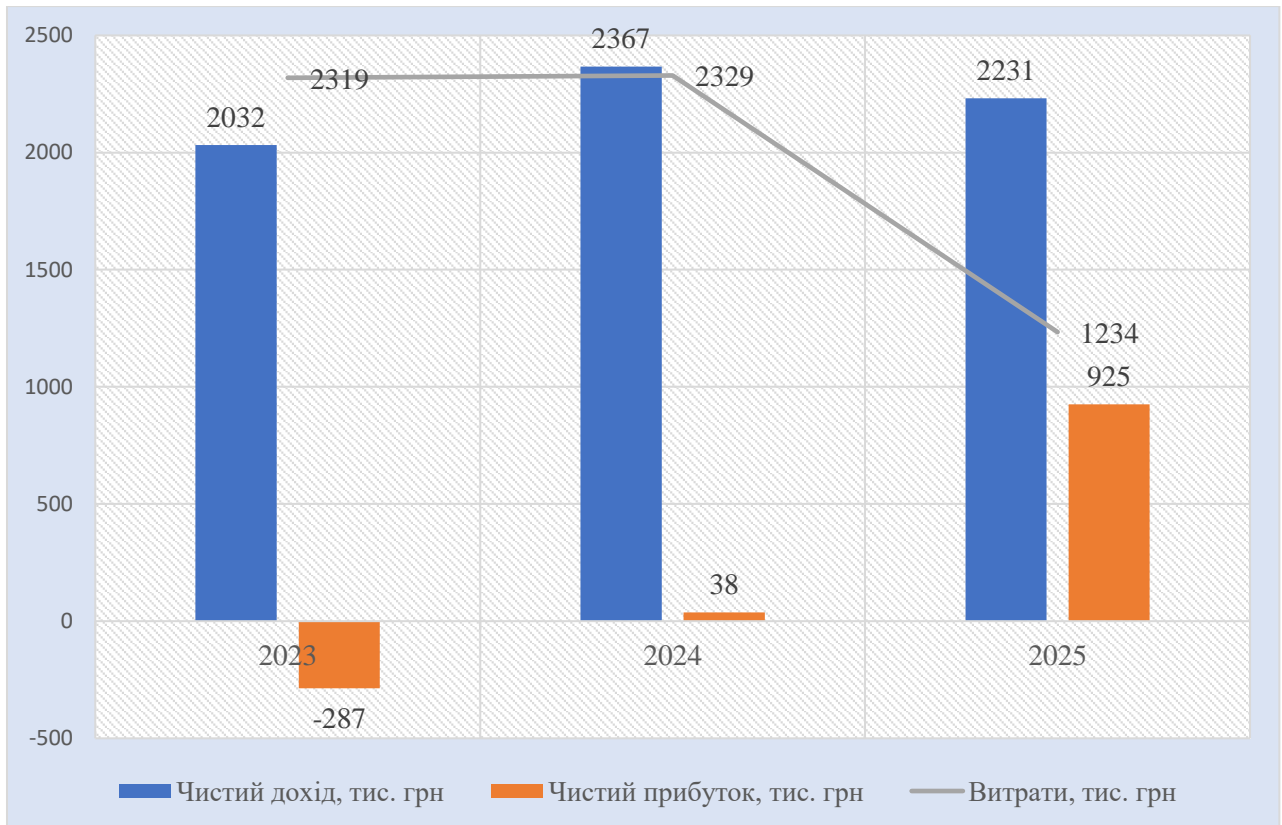


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових показників ПП «АВІЦЕНА-С» у 2023–2025 рр.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Продуктивність, у свою чергу, відображає здатність підприємства та / або елементів його ресурсного потенціалу досягати певного результату, тобто виробляти певний кінцевий продукт або формувати грошовий потік [19]. Тому для більш об'єктивної оцінки діяльності підприємства важливо простежити, як змінюється результативність праці персоналу та наскільки ефективно використовуються трудові ресурси.

Для невеликого підприємства такі показники мають особливе значення, оскільки результати роботи кожного працівника безпосередньо впливають на загальні фінансові результати діяльності. У ПП «АВІЦЕНА-С» це проявляється особливо помітно через невелику чисельність персоналу, де рівень організації праці, навантаження та зацікавленість працівників у результатах роботи одразу позначаються на обсягах наданих послуг і доходах підприємства. У таких умовах зміни продуктивності праці відображають не лише ефективність використання

персоналу, а й загальний рівень організації роботи підприємства (Додатки А, Б, В) (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «АВЩЕНА-С» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024	Темп росту 2025/2024, %
Середня кількість працівників, осіб	3	3	3	0	100	0	100,0
Чистий дохід, тис. грн	2032	2367	2231	+335	116,5	-136	94,3
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн/особу	677,3	789,0	743,7	+111,7	116,5	- 45,3	94,3
Чистий прибуток, тис. грн	-287	38	925	+325	-	+887	2434,2
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	-95,7	12,7	308,3	+108,4	-	+295,6	2434,2

За незмінної чисельності персоналу підприємству вдалося підвищити загальну результативність діяльності. У 2024 році продуктивність праці за чистим доходом зросла до 789 тис. грн на одного працівника, що на 111,7 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Наступного року цей показник дещо зменшився і становив 743,7 тис. грн на одного працівника, проте його значення залишилося вищим, ніж на початку досліджуваного періоду. Це дає підстави вважати, що підприємству вдалося підтримувати достатньо високий рівень результативності праці.

Особливо помітними є зміни у динаміці чистого прибутку на одного працівника. У 2023 році підприємство отримало від’ємний результат у розмірі 95,7 тис. грн на одного працівника, тоді як у 2024 році цей показник набув позитивного значення і становив 12,7 тис. грн. Уже наступного року чистий прибуток на одного працівника зріс до 308,3 тис. грн. Якщо порівнювати ці результати між собою, можна помітити суттєве покращення рівня результативності праці персоналу.

Фактично підприємству вдалося перейти від збиткової діяльності до формування стабільного фінансового результату, що особливо важливо за умов невеликої чисельності працівників. Крім того, такі показники дозволяють припустити підвищення ефективності організації праці та рівня використання трудового потенціалу персоналу (Рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «АВІЦЕНА-С»

Отже, ПП «АВІЦЕНА-С» функціонує як мале приватне підприємство стоматологічного профілю з невеликою чисельністю персоналу, проте фінансові

результати його діяльності протягом досліджуваного періоду покращуються. Для невеликого колективу особливого значення набуває ефективна система мотивації персоналу, оскільки саме рівень зацікавленості працівників значною мірою впливає на результативність діяльності підприємства та стабільність його роботи.

2.2. Аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства

Система стимулювання персоналу на малому підприємстві має свої особливості, які зумовлені обмеженою чисельністю працівників, тісною взаємодією між ними та безпосереднім впливом кожного працівника на кінцевий результат діяльності. У ПП «АВІЦЕНА-С», де середня кількість персоналу становить лише три особи, питання мотивації набуває не формального, а практичного значення, оскільки ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня залученості кожного працівника. Система мотивації персоналу підприємства характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [55]. У невеликому колективі така система зазвичай формується не лише через матеріальне стимулювання, а й через щоденну взаємодію між працівниками, атмосферу в колективі та особливості організації роботи. Саме тому навіть окремі зміни у ставленні працівників до роботи або у стилі управління можуть досить помітно впливати на загальні результати діяльності підприємства. За обмежених ресурсів підприємства змушені працювати з меншими командами, і від рівня зацікавленості працівників залежить, наскільки вони готові брати на себе додаткову відповідальність, проявляти ініціативність та знаходити нестандартні рішення [18]. У подібних умовах мотивація персоналу поступово виходить за межі звичайного стимулювання праці та починає безпосередньо впливати на внутрішню стійкість колективу. Коли працівники відчувають власну значущість, розуміють свою роль у спільній роботі та бачать результат

особистого внеску, між ними формується більш тісна професійна взаємодія та відповідальність за загальний результат діяльності підприємства. Для невеликого колективу це має особливу вагу, оскільки рівень згуртованості працівників значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати стабільність роботи, адаптуватися до складних умов господарювання та зберігати ефективність діяльності навіть за високого рівня зовнішньої нестабільності. Аналіз матеріального стимулювання дає змогу припустити, що основною його складовою є заробітна плата, яка, ймовірно, формується з урахуванням обсягу виконаної роботи та фінансових результатів підприємства.

В умовах стоматологічної практики доцільним є застосування елементів відрядної або змішаної системи оплати праці, коли частина доходу працівника залежить від кількості наданих послуг або залучених клієнтів. У такому випадку працівник більшою мірою зацікавлений у результатах власної роботи, оскільки рівень його доходу безпосередньо пов'язується з активністю діяльності підприємства.

Для малого підприємства це має особливе значення, адже навіть незначні зміни у продуктивності праці або якості обслуговування можуть помітно впливати на загальні фінансові результати. Крім того, подібна система оплати праці формує у працівників більшу відповідальність за результати своєї роботи та підтримує зацікавленість у збереженні клієнтської бази й належного рівня надання послуг.

Разом із тим така залежність доходу від результатів діяльності має і певні особливості, які не завжди помітні одразу. З одного боку, вона підвищує зацікавленість працівника у більш активній роботі та позитивно впливає на рівень індивідуальної продуктивності. Проте у деяких випадках працівник може більше зосереджуватися на кількісних показниках роботи, поступово приділяючи менше уваги якості обслуговування. Для сфери стоматологічної практики це має особливе значення, оскільки ставлення пацієнтів, рівень довіри та загальна репутація підприємства значною мірою формуються саме через якість наданих послуг. Саме тому надмірна орієнтація виключно на фінансовий

результат у довгостроковій перспективі може створювати для підприємства певні ризики.

Окрім базової оплати праці, важливу роль можуть відігравати преміальні виплати, які надаються за досягнення певних показників діяльності, зокрема зростання доходу, підвищення якості обслуговування або утримання клієнтської бази. З огляду на позитивну динаміку фінансових результатів підприємства у 2024–2025 роках, можна припустити, що система матеріального стимулювання має елементи гнучкості та певною мірою орієнтована на результат.

Разом із матеріальними стимулами не менш важливе значення має нематеріальна мотивація персоналу. Для малих підприємств характерною є неформалізована система управління, у межах якої значну роль відіграють психологічний клімат, рівень довіри між працівниками та керівником, а також можливість професійної самореалізації. У ПП «АВІЦЕНА-С» можна очікувати, що нематеріальне стимулювання проявляється через гнучкий графік роботи, індивідуальний підхід до працівників, підтримку професійного розвитку та створення комфортних умов праці. Володіння цифровими вміннями – критична необхідність для кожного пошукача робочого місця в умовах цифровізації діяльності підприємств та існуючих глобальних трендів в цьому напрямку. Проте наразі такими компетенціями володіє лише незначна частка потенційних працівників підприємств, установ та організацій [49]. Якщо подивитися на ситуацію трохи глибше, стає зрозуміло, що саме нематеріальні чинники у невеликому колективі часто виконують роль “невидимого каркасу” всієї мотиваційної системи.

Працівники постійно взаємодіють між собою, і будь-які зміни в атмосфері чи стилі управління одразу відображаються на результатах діяльності. У таких умовах навіть незначна напруга або відсутність підтримки можуть мати більш відчутні наслідки, ніж, наприклад, зміна рівня оплати праці. Водночас позитивний психологічний клімат, навпаки, здатний частково компенсувати обмежені можливості матеріального стимулювання.

Також потрібно аналізувати зміни, що відбуваються на ринку праці, в економіці країни, загрози та можливості компанії. Ці фактори дуже впливають на працівників та мотивацію. Працівник буде ефективніше включатися у реалізацію планів компанії тільки тоді, коли він буде їх розуміти [61].

У ПП «АВЩЕНА-С» мотиваційний механізм формується переважно у процесі щоденної взаємодії між працівниками та керівником, а не через чітко формалізовану систему стимулювання. Для невеликого колективу це є цілком закономірним, оскільки більшість робочих питань вирішується безпосередньо у процесі професійного спілкування. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість в організації роботи та дає можливість швидше реагувати на поточні потреби підприємства. Разом із цим ефективність мотивації у подібних умовах значною мірою починає залежати від стилю управління, характеру взаємодії між працівниками та сприйняття ними окремих управлінських рішень.

Для невеликого підприємства така система може залишатися достатньо ефективною, проте зі збільшенням обсягів діяльності або змінами у складі персоналу виникає потреба у більш чіткому визначенні принципів стимулювання та організації мотиваційної роботи.

Більш повне розуміння особливостей функціонування мотиваційного механізму неможливе без урахування позиції самих працівників. Саме їхнє сприйняття умов праці, рівня навантаження та внутрішньої атмосфери у колективі дозволяє краще побачити ті аспекти роботи підприємства, які не завжди відображаються у фінансових показниках. Для невеликого колективу це має особливе значення, оскільки навіть незначні зміни у рівні задоволеності працівників або професійній взаємодії досить швидко впливають на результати роботи підприємства та якість надання послуг.

З огляду на це серед працівників ПП «АВЩЕНА-С» було проведено анкетування щодо оцінки системи мотивації персоналу (Додаток Г). Опитування охоплювало питання, пов'язані із задоволеністю оплатою праці, оцінкою психологічного клімату, підтримкою з боку керівництва, можливостями

професійного розвитку та факторами, які найбільше впливають на мотивацію працівників.

Результати проведеного опитування дозволяють більш детально оцінити особливості функціонування мотиваційної системи ПП «АВЦЕНА-С» та визначити чинники, які найбільше впливають на рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Узагальнені результати анкетування наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати анкетування працівників ПП «АВЦЕНА-С»

Показник	Результати опитування
Рівень мотивації до праці	67 % — високий, 33 % — середній
Задоволеність оплатою праці	67 % — частково задоволені, 33 % — повністю задоволені
Найважливіші фактори мотивації	рівень заробітної плати, хороші відносини у колективі, стабільність роботи
Оцінка психологічного клімату	67 % — повністю задоволені, 33 % — частково задоволені
Підтримка з боку керівництва	67 % — переважно так, 33 % — так, постійно
Можливості професійного розвитку	67 % — частково достатні, 33 % — недостатні
Фактори, що знижують мотивацію	емоційне виснаження, високий рівень навантаження
Оцінка ефективності системи мотивації	67 % — скоріше так, 33 % — скоріше ні
Вплив мотивації на якість роботи	100 % — мотивація суттєво впливає
Рівень професійної задоволеності	67 % — достатній, 33 % — середній

Результати опитування загалом відображають достатньо позитивне сприйняття працівниками умов праці та особливостей організації роботи на підприємстві. Більшість опитаних оцінили власний рівень мотивації як високий, що може вказувати на зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства та підтриманні стабільності його роботи.

Разом із матеріальними стимулами важливу роль у формуванні ставлення працівників до роботи відіграють характер професійної взаємодії, психологічний клімат у колективі та підтримка з боку керівництва. Для невеликого підприємства подібні чинники мають особливе значення, оскільки рівень

внутрішньої взаємодії між працівниками досить швидко відображається на загальних результатах роботи.

Разом із позитивними аспектами анкетування дозволило виявити і певні проблемні моменти. Частина працівників лише частково задоволена рівнем оплати праці та можливостями професійного розвитку. Крім цього, серед основних факторів, які негативно впливають на мотивацію, найчастіше називалися емоційне виснаження та високий рівень професійного навантаження. Для сфери медичних послуг це має особливе значення, оскільки робота персоналу постійно супроводжується високою відповідальністю та психологічною напругою.

Показовим є і те, що всі опитані працівники підтвердили прямий вплив мотивації на якість виконання професійних обов'язків. Це дає підстави розглядати систему стимулювання персоналу не лише як інструмент підтримання трудової дисципліни, а і як один із чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства загалом.

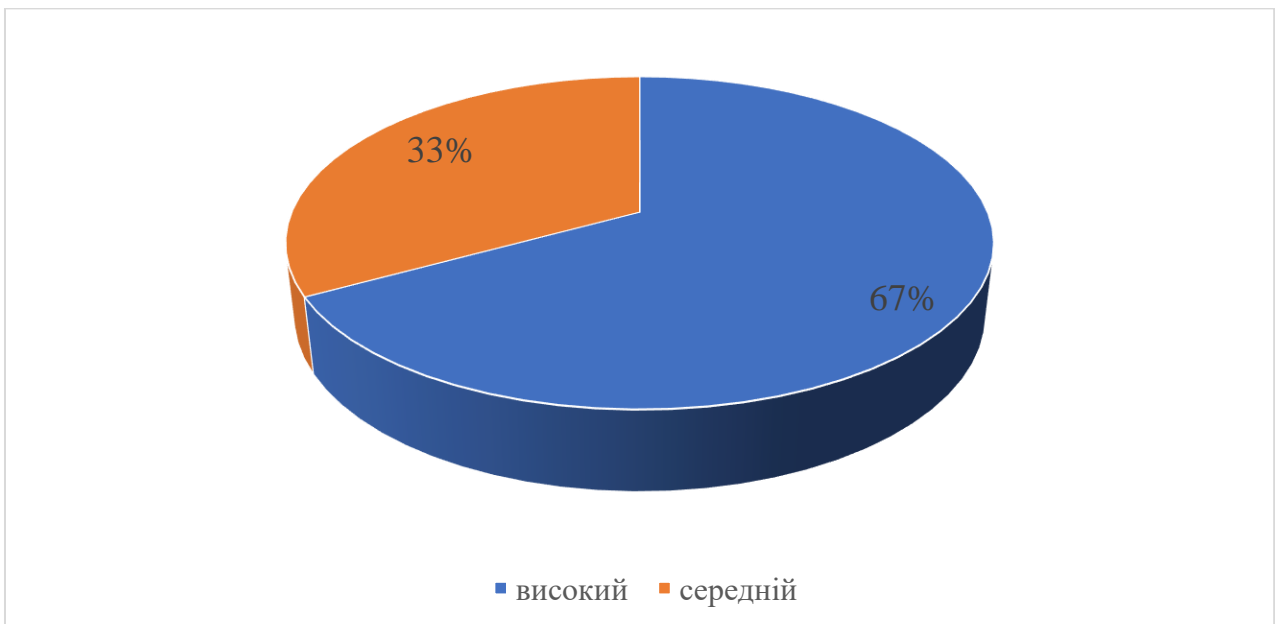


Рис. 2.3. Оцінка рівня мотивації працівників ПП «АВІЦЕНА-С»

Для працівників ПП «АВІЦЕНА-С» характерний достатньо позитивний рівень ставлення до професійної діяльності. Висока оцінка мотивації свідчить про наявність зацікавленості персоналу у результатах роботи підприємства та

підтриманні стабільності його функціонування. Для невеликого колективу це має особливе значення, оскільки навіть рівень внутрішньої залученості окремого працівника досить швидко відображається на якості роботи підприємства загалом.

Разом із цим сама мотивація формується під впливом різних чинників, серед яких важливе місце займають як матеріальні стимули, так і особливості внутрішньої атмосфери у колективі.



Рис. 2.4. Основні фактори мотивації персоналу ПП «АВІЦЕНА-С»

Матеріальні стимули залишаються важливою складовою мотивації персоналу, проте результати опитування показують, що не менший вплив на ставлення працівників до роботи мають психологічний клімат у колективі, стабільність роботи та підтримка з боку керівництва. Для невеликого колективу подібні чинники набувають особливої ваги, оскільки характер взаємодії між

працівниками безпосередньо впливає на рівень комфортності праці та загальну результативність діяльності підприємства.

Якщо подивитися на ці результати трохи ширше, можна помітити, що мотиваційний механізм ПП «АВІЦЕНА-С» формується не лише через систему оплати праці, а й через щоденну організацію роботи, атмосферу взаємодії та рівень довіри між працівниками і керівництвом.

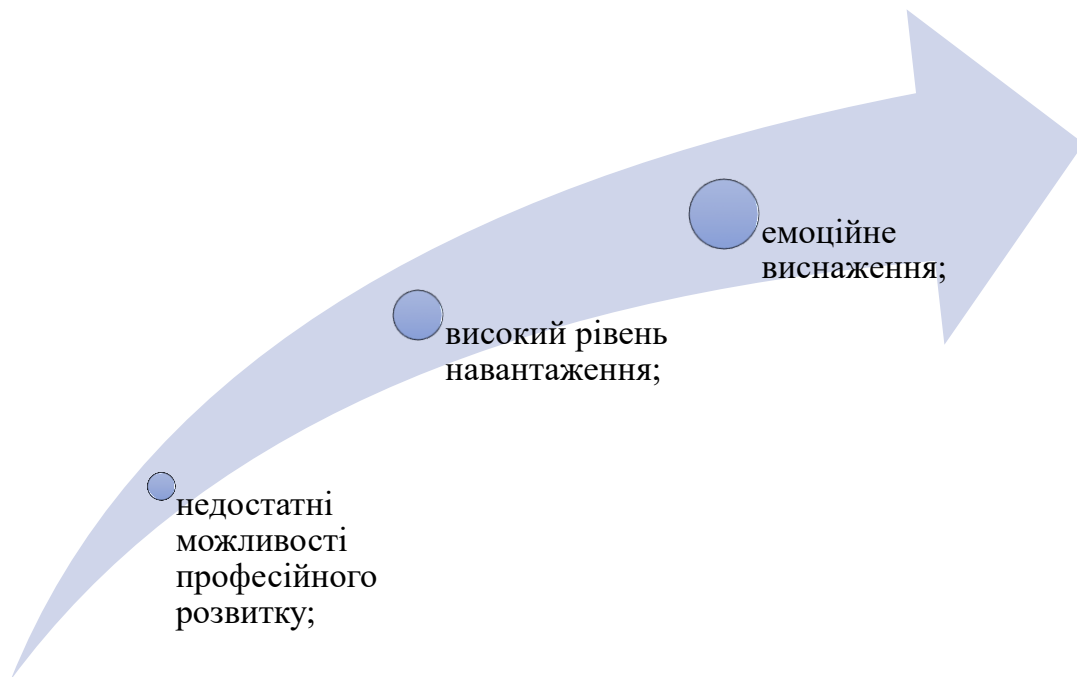


Рис. 2.5. Фактори, що найбільше знижують мотивацію працівників

Поряд із позитивними аспектами проведене анкетування дозволило виявити і чинники, які певною мірою знижують рівень мотивації персоналу. Найбільш відчутний вплив мають високий рівень навантаження та емоційне виснаження, що є характерним для діяльності у сфері медичних послуг. Постійна відповідальність, значна концентрація уваги та психологічна напруга поступово можуть впливати не лише на емоційний стан працівників, а й на їхню загальну зацікавленість у роботі.

У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємства підтримувати сприятливу атмосферу в колективі, забезпечувати більш

комфортні умови праці та створювати можливості для професійного розвитку персоналу. Саме це у подальшому може стати одним із напрямів удосконалення мотиваційного механізму підприємства.

Система мотивації персоналу ПП «АВЩЕНА-С» формується під впливом цілого комплексу чинників, серед яких важливу роль відіграють не лише умови оплати праці, а й особливості організації роботи, рівень професійного навантаження та внутрішня атмосфера у колективі. Для невеликого підприємства подібні аспекти мають особливе значення, оскільки рівень залученості кожного працівника безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства є його комплексною характеристикою, що охоплює усі бізнес-процеси, сфери та напрями функціонування суб'єкта господарювання [19]. Разом із внутрішнім сприйняттям працівниками умов праці важливо оцінити, наскільки існуюча система стимулювання відображається на результативності діяльності підприємства. У цьому випадку особливий інтерес викликають показники ефективності використання персоналу, оскільки саме вони дозволяють простежити взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників та економічними результатами діяльності підприємства.

Особливості системи управління персоналом на малих підприємствах значною мірою залежать не лише від внутрішньої організації роботи, а й від зовнішніх умов функціонування підприємства.

Ситуація на ринку праці, рівень кадрового дефіциту, економічна нестабільність та загальні умови професійної діяльності поступово впливають на характер організації праці та підходи до мотивації персоналу. Для невеликих підприємств подібні чинники мають особливу вагу, оскільки навіть незначні кадрові зміни або зростання професійного навантаження можуть досить швидко впливати на загальну стабільність роботи колективу.

Водночас важливу роль відіграють і внутрішні особливості діяльності підприємства, зокрема характер професійної взаємодії між працівниками,

організація роботи, кадрова політика та загальна атмосфера всередині колективу. У невеликих трудових колективах рівень внутрішньої комунікації та підтримки між працівниками часто безпосередньо впливає не лише на ефективність роботи персоналу, а й на загальні результати діяльності підприємства.

Основні показники ефективності використання персоналу ПП «АВЩЕНА-С» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання персоналу ПП «АВЩЕНА-С»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 24/23	Відхилення 25/24
Дохід, тис. грн	2032	2367	3524	+335	+1157
Прибуток, тис. грн	-287	38	925	+325	+887
Працівники, осіб	3	3	3	0	0
Дохід на 1 працівника, тис. грн	677,3	789,0	1174,7	+111,7	+385,7
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	-95,7	12,7	308,3	+108,4	+295,6

Аналіз показників ефективності використання персоналу дозволяє помітити суттєві позитивні зміни у діяльності підприємства. Зокрема, у 2024 році чистий дохід зріс на 335 тис. грн, або на 16,5 % порівняно з 2023 роком, тоді як наступного року темпи зростання стали більш інтенсивними і становили 1157 тис. грн, або 48,9 % відносно 2024 року. Такі зміни можна пов'язати зі збільшенням обсягів діяльності підприємства та зростанням попиту на його послуги.

Не менш помітними є зміни у фінансовому результаті. Якщо у 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі 287 тис. грн, то вже у 2024 році було сформовано прибуток у сумі 38 тис. грн, що означало покращення результату на 325 тис. грн. Наступного року прибуток зріс до 925 тис. грн, тобто ще на 887 тис.

грн порівняно з попереднім роком. У цілому це дозволяє говорити про помітне підвищення ефективності діяльності підприємства.

З огляду на незмінну чисельність персоналу важливо оцінити і продуктивність праці. Розрахунки показують, що у 2023 році дохід на одного працівника становив 677,3 тис. грн, у 2024 році 789,0 тис. грн, а у 2025 році 1174,7 тис. грн. Це дає підстави припустити зростання ефективності праці та результативності діяльності персоналу.

Ще більш помітними є зміни показника прибутку на одного працівника. У 2023 році він мав від'ємне значення, у 2024 році став позитивним і становив 12,7 тис. грн, а у 2025 році зріс до 308,3 тис. грн. Подібна динаміка відображає якісні зміни у використанні трудового потенціалу підприємства.

Для більш глибокої оцінки доцільно визначити коефіцієнт ефективності персоналу як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу. Його значення у 2023 році становило 0,14, у 2024 році 0,02, а у 2025 році 0,26. Це дозволяє припустити, що підприємству вдалося перейти від збиткової діяльності до стабільного формування прибутку та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Фактично це означає, що кожна гривня доходу у 2025 році приносила підприємству значно більший фінансовий результат, ніж у попередні періоди. Така динаміка дає підстави вважати, що система стимулювання персоналу, навіть за відсутності чітко формалізованої структури, функціонує достатньо результативно та сприяє досягненню економічних результатів.

У цілому можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу ПП «АВЩЕНА-С» має комбінований характер і поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Вона не є повністю формалізованою у вигляді чітко регламентованої політики, проте залишається достатньо ефективною завдяки невеликому масштабу підприємства та безпосередньому контролю з боку керівництва.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму та виявлення проблем у діяльності підприємства

Оцінка ефективності мотиваційного механізму підприємства передбачає не лише констатацію результатів діяльності, а й розуміння того, наскільки ці результати пов'язані з поведінкою та зацікавленістю персоналу. Саме тому доцільно поєднувати кількісні показники із їх змістовною інтерпретацією, що дозволяє отримати більш цілісне уявлення про реальний стан мотивації працівників.

На першому етапі оцінювання доцільно проаналізувати динаміку показників, які характеризують результативність праці персоналу та ефективність діяльності підприємства (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності мотиваційного механізму ПП «АВЩЕНА-С»

Показник	2024/2023	2025/2024
Темп зростання доходу, %	116,5	148,9
Темп зростання прибутку, %	-	2434,2
Темп зміни продуктивності праці, %	116,5	148,9
Темп зміни прибутку на 1 працівника, %	-	2427,6

2024 рік для підприємства характеризується помірним зростанням показників, що відображає поступове покращення результатів роботи. Водночас у 2025 році спостерігається значне прискорення темпів розвитку, що проявляється у суттєвому збільшенні як доходу, так і прибутку.

Особливу увагу привертає той факт, що темпи зростання прибутку значно перевищують темпи зростання доходу. Це означає, що підприємство не лише розширює обсяги діяльності, а й підвищує ефективність її здійснення. У цьому можна побачити результат більш раціонального використання трудових ресурсів та підвищення віддачі від праці персоналу.

Разом із тим різке зростання показників у 2025 році може свідчити не лише про підвищення ефективності мотиваційного механізму, а й про вплив окремих факторів, які не обов'язково мають стабільний характер. Це означає, що досягнуті результати потребують подальшого закріплення та підтримки.

На наступному етапі доцільно здійснити змістовну інтерпретацію отриманих результатів, що дозволяє оцінити роль мотиваційних факторів у формуванні зазначених змін (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Інтерпретація ефективності мотиваційного механізму ПП «АВІЦЕНА-С»

Прояв у діяльності	Що це означає	Роль мотивації
Зростання доходу	Розширення обсягів діяльності	Орієнтація працівників на результат
Перехід від збитку до прибутку	Підвищення ефективності роботи	Посилення матеріальних стимулів
Ріст продуктивності праці	Більш ефективне використання персоналу	Залученість і зацікавленість
Стабільність колективу	Відсутність кадрових змін	Сильна нематеріальна мотивація
Висока залежність від працівників	Концентрація функцій	Ризик перевантаження

Зростання доходу та покращення фінансового результату свідчать про орієнтацію працівників на досягнення конкретних результатів, що є ознакою ефективного використання матеріальних стимулів. Водночас стабільність складу персоналу та відсутність кадрових змін дозволяють припустити наявність сприятливого психологічного клімату, що формується за рахунок нематеріальних факторів мотивації. У невеликому колективі такі чинники відіграють особливо важливу роль, оскільки безпосередньо впливають на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Якщо узагальнити отримані результати, можна дійти висновку, що мотиваційний механізм підприємства функціонує як поєднання матеріальних і нематеріальних складових. Перша забезпечує орієнтацію на результат, тоді як друга формує стабільність і передбачуваність трудової поведінки. Разом із тим проведена оцінка дозволяє виявити і ряд проблемних аспектів. Зокрема, висока залежність

результатів діяльності від обмеженої кількості працівників створює ризики перевантаження персоналу. Крім того, відсутність формалізованої системи стимулювання може призводити до суб'єктивності у прийнятті управлінських рішень. Особливої уваги потребує і можливе зміщення акцентів у бік кількісних показників діяльності, що не завжди відповідає вимогам якості у сфері надання медичних послуг. У довгостроковій перспективі це може впливати на рівень довіри клієнтів та репутацію підприємства.

З метою узагальнення отриманих результатів та формування цілісного уявлення про вплив мотиваційного механізму на результати діяльності підприємства доцільно інтегрувати кількісні показники та їх змістовну інтерпретацію у єдину логічну модель. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих індикаторів до системного розуміння причинно-наслідкових зв'язків між рівнем мотивації персоналу, його трудовою поведінкою та кінцевими фінансово-економічними результатами підприємства.



Рис. 2.4 Основні проблеми функціонування мотиваційного механізму ПП «АВІЦЕНА-С»

Ефективність мотиваційного механізму формується під впливом взаємодії матеріальних та нематеріальних стимулів, які визначають рівень залученості персоналу. У свою чергу, зростання зацікавленості працівників трансформується у підвищення продуктивності праці, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас інтегрований аналіз дозволяє виявити, що досягнуті результати мають переважно інтенсивний характер і значною мірою базуються на підвищенні віддачі від обмеженої кількості працівників. Це створює потенційні ризики перевантаження персоналу та зниження стійкості досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність переходу від переважно неформалізованого мотиваційного механізму до більш структурованої системи стимулювання, яка б забезпечувала не лише зростання показників ефективності, а й їх стабільність та збалансованість.

РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

3.1. Аналіз проблемних аспектів функціонування мотиваційного механізму персоналу підприємства в сучасних умовах

Тривале психологічне напруження, постійна нестабільність та складність умов праці поступово змінюють не лише ставлення працівників до роботи, а й сам характер професійної взаємодії всередині колективу. Через це підтримання нормальної внутрішньої атмосфери, збереження взаєморозуміння між працівниками та відчуття підтримки з боку керівництва починають відігравати значно важливішу роль, ніж у більш стабільних умовах діяльності підприємства.

Поступово стає помітно, що працівники значно гостріше реагують на ставлення до себе, можливість відкритого спілкування та рівень власної залученості до внутрішніх процесів підприємства. Саме тому під час організації роботи колективу важливо враховувати не лише виробничі завдання, а й емоційний стан працівників, їхні потреби та рівень психологічного навантаження.

Не менш важливою залишається і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни всередині колективу. Внутрішня атмосфера у колективі, рівень довіри між працівниками та підтримання професійної взаємодії поступово починають впливати не лише на психологічний комфорт персоналу, а й на загальну стабільність роботи підприємства.

Системні зміни в економіці та трудовому середовищі зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу, акцентуючи увагу на комплексних мотиваційних системах, що поєднують фінансові та нематеріальні механізми стимулювання [12]. Ефективність функціонування мотиваційного механізму персоналу не може оцінюватися виключно через призму досягнутих фінансових результатів, оскільки за зовнішньо позитивною динамікою показників можуть приховуватися внутрішні

дисбаланси, що мають відкладений, але системний вплив на діяльність підприємства. Саме тому на даному етапі доцільно перейти від констатації отриманих результатів до більш глибокого осмислення тих процесів, які формують трудову поведінку персоналу та визначають її ефективність.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеним рівнем нестабільності, невизначеності та психологічного навантаження на працівників, що зумовлює трансформацію підходів до мотивації. У таких умовах традиційні стимули, орієнтовані переважно на матеріальне заохочення, вже не забезпечують стабільної результативності, оскільки поведінка персоналу дедалі більше визначається не лише рівнем оплати праці, а й відчуттям безпеки, довіри, залученості та можливості впливати на результати діяльності підприємства.

Як показав проведений у попередньому підрозділі аналіз, мотиваційний механізм ПП «АВЩЕНА-С» забезпечує позитивну динаміку фінансових показників та зростання продуктивності праці. Водночас більш детальне осмислення отриманих результатів дозволяє припустити, що така ефективність досягається не лише за рахунок збалансованої системи стимулювання, а й унаслідок підвищеного навантаження на персонал, високого рівня відповідальності окремих працівників та концентрації функцій у межах невеликого колективу.

У цьому контексті особливої уваги потребує виявлення проблемних аспектів функціонування мотиваційного механізму, які не завжди є очевидними на перший погляд, проте можуть істотно впливати на стійкість досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. До таких аспектів, зокрема, належать залежність результатів діяльності від обмеженої кількості працівників, ризику їх перевантаження, відсутність формалізованих підходів до стимулювання, а також можливий дисбаланс між орієнтацією на кількісні та якісні показники роботи.

Таким чином, аналіз проблемних аспектів функціонування мотиваційного механізму дозволяє не лише глибше зрозуміти природу досягнутих результатів,

а й окреслити передумови для його подальшого вдосконалення, що набуває особливого значення в умовах сучасного економічного середовища.

3.2. Обґрунтування та розроблення заходів з удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства

З огляду на виявлені у попередньому підрозділі проблемні аспекти функціонування мотиваційного механізму персоналу, виникає об'єктивна необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення його ефективності. При цьому важливо враховувати, що удосконалення мотиваційної системи не повинно зводитися лише до окремих змін у сфері матеріального стимулювання, а має передбачати комплексний підхід, який охоплює як економічні, так і соціально-психологічні чинники впливу на трудову поведінку працівників. Персонал медичних установ є одним із найцінніших активів організації. Створення інноваційного середовища у закладі охорони здоров'я сприяє формуванню мотивації працівників до професійного розвитку та ефективної діяльності. Керівництво, впроваджуючи сучасні підходи, стимулює інноваційне мислення та ініціативність серед персоналу, надихає співробітників на обмін знаннями, досвідом, навичками, а також пропозиціями щодо вдосконалення робочих процесів [21]. мотивація працівників у сфері охорони здоров'я поступово перестає обмежуватися лише системою матеріального стимулювання. Робота медичного персоналу постійно супроводжується високим рівнем відповідальності, емоційним навантаженням та необхідністю швидко реагувати на нестандартні ситуації, через що особливого значення набуває не лише рівень оплати праці, а й загальний характер організації професійного середовища.

Якщо подивитися на сучасні підходи до мотивації трохи ширше, стає помітно, що працівники дедалі більше звертають увагу на можливість професійного розвитку, внутрішню атмосферу у колективі, підтримку з боку керівництва та рівень психологічного комфорту у процесі роботи. Особливо помітно це проявляється у медичних установах, де рівень професійної взаємодії

між працівниками безпосередньо впливає не лише на внутрішню ефективність роботи колективу, а й на якість надання медичних послуг загалом.

Поступово змінюється і саме сприйняття мотивації працівниками. У нинішніх умовах працівники значно гостріше реагують на справедливість оцінювання результатів праці, можливість брати участь в удосконаленні робочих процесів та відчувати власну значущість у діяльності організації. Через це інноваційні підходи до мотивації починають поєднувати матеріальні, психологічні та організаційні елементи управління персоналом, формуючи більш гнучку систему професійної взаємодії всередині колективу (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив інноваційних мотиваційних підходів на діяльність медичних установ»

Напрямок впливу	Практичний результат
Психологічна підтримка персоналу	Зниження емоційного виснаження
Професійний розвиток	Підвищення рівня компетентності працівників
Гнучкі умови праці	Підвищення задоволеності роботою
Цифровізація робочих процесів	Зменшення навантаження на персонал
Розвиток внутрішньої комунікації	Покращення взаємодії у колективі

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективна мотивація персоналу формується не стільки за рахунок окремих стимулів, скільки через їх збалансоване поєднання та адаптацію до специфіки діяльності підприємства і потреб працівників. Методи підбору персоналу в умовах діджиталізації підприємств мають бути максимально прогресивними, а доцільність застосування того чи іншого способу визначається багатьма критеріями: розмір організації, наявність необхідної кваліфікації, знань та навичок у найманих працівників, сфера діяльності підприємства, бюджет на проведення кампанії з прийому пошукачів на робоче місце тощо. [49]. Саме тому розроблення заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму повинно базуватися на

принципах системності, гнучкості, прозорості та орієнтації на результат. Водночас важливого значення набуває врахування індивідуальних потреб працівників у процесі формування мотиваційної системи. Знання про рівень кожної з потреб у працівників дозволяє менеджерам застосовувати індивідуальні підходи до мотивації. Наприклад, для працівників з високою потребою в досягненнях можна створювати виклики, що передбачають можливість досягти результатів та отримати конкретне визнання за свою роботу [3].

З урахуванням проведеного аналізу доцільно запропонувати такі основні напрями вдосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства.

Першим напрямом є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Незважаючи на те, що існуюча система оплати праці вже певною мірою орієнтована на результат, доцільним є її більш чітке структурування. Зокрема, варто передбачити встановлення прозорих критеріїв нарахування премій, які б враховували не лише кількісні показники (обсяг виконаної роботи, дохід), а й якісні характеристики діяльності (рівень задоволеності клієнтів, дотримання стандартів обслуговування, відсутність скарг). Такий підхід дозволить уникнути однобічної орієнтації на фінансовий результат і сприятиме підвищенню якості надання послуг.

Другим напрямом є розвиток системи нематеріальної мотивації персоналу, яка в умовах невеликого колективу відіграє особливо важливу роль. Доцільним є впровадження елементів визнання результатів праці, зокрема через заохочення працівників за досягнення, формування позитивного зворотного зв'язку, підтримку ініціативності та залучення до прийняття окремих управлінських рішень. Окрім цього, важливим є створення сприятливого психологічного клімату, який забезпечує відчуття стабільності та довіри у колективі. Не менш важливим елементом нематеріальної мотивації виступає професійний розвиток працівників та створення умов для підвищення їхньої компетентності. Загалом, навчання складається з двох процесів – засвоєння нових знань та навичок і їх практичне застосування у роботі. Основним методом для розвитку працівника

будь-якої компанії є навчання. Навчання поділяється на індивідуальне та комплексне [61].

Третім напрямом виступає зниження рівня перевантаження персоналу та оптимізація розподілу функціональних обов'язків. Як показав аналіз, висока залежність результатів діяльності підприємства від обмеженої кількості працівників створює ризики зниження ефективності у разі їх перевтоми або вибуття. У зв'язку з цим доцільно переглянути розподіл функцій між працівниками, а також, за можливості, передбачити часткову стандартизацію процесів виконання робіт. Це дозволить зменшити навантаження на окремих працівників та підвищити стійкість діяльності підприємства.

Четвертим напрямом є формалізація мотиваційного механізму персоналу, що передбачає розроблення чітких принципів, правил та критеріїв стимулювання. Наявність формалізованих підходів дозволить зменшити вплив суб'єктивних факторів у процесі управління персоналом, забезпечити прозорість прийняття рішень та підвищити довіру працівників до системи мотивації. У цьому контексті доцільним є визначення ключових показників ефективності (КРІ), які б відображали як індивідуальні, так і колективні результати діяльності.

Важливим елементом удосконалення мотиваційного механізму є також запровадження системного підходу до його формування та розвитку, що передбачає послідовну реалізацію відповідних етапів — від діагностики стану мотивації до моніторингу результатів впроваджених заходів [13]. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість окремих елементів мотиваційної системи та підвищити її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Узагальнену логіку впровадження системи мотивації персоналу представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві

Впровадження системи мотивації має послідовний характер і включає діагностику стану персоналу, визначення ключових мотиваційних факторів, формування мотиваційної політики, її практичну реалізацію та подальший моніторинг. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити ефективність функціонування мотиваційного механізму.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства спрямовані на формування більш збалансованої, прозорої та стійкої системи стимулювання, яка враховує як економічні результати діяльності, так і потреби працівників. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення стабільності досягнутих результатів у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотиваційного механізму персоналу дозволяє визначити, наскільки їх впровадження може вплинути на результати діяльності підприємства. У цьому контексті доцільно розглядати очікуваний ефект не лише з економічної, а й з організаційної та соціальної точок зору, що є особливо важливим для підприємств з невеликою чисельністю персоналу. Водночас забезпечення стійкого результату потребує комплексного вдосконалення підходів до управління персоналом та формування довгострокової кадрової стратегії підприємства. Для удосконалення системи управління персоналом потрібно, аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо [61].

З урахуванням специфіки функціонування ПП «АВІЦЕНА-С» результати впровадження запропонованих заходів можуть бути представлені у вигляді узагальненої системи очікуваних ефектів (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення мотиваційного механізму ПП «АВІЦЕНА-С»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Характер ефекту
Матеріальне стимулювання	Впровадження чітких критеріїв преміювання	Підвищення зацікавленості у результатах праці	Економічний
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, покращення зворотного зв'язку	Підвищення задоволеності працею	Соціальний
Оптимізація навантаження	Перерозподіл функцій	Зниження перевантаження персоналу	Організаційний
Формалізація системи	Впровадження КРІ та критеріїв оцінки	Підвищення прозорості управління	Організаційний
Системний підхід	Впровадження етапів мотивації	Узгодженість управлінських рішень	Комплексний

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на одночасне покращення кількох аспектів діяльності підприємства. Зокрема, удосконалення матеріального стимулювання сприятиме підвищенню продуктивності праці та зростанню результативності діяльності персоналу. Водночас впровадження чітких критеріїв оцінки дозволить забезпечити прозорість нарахування винагород, що позитивно вплине на рівень довіри працівників до керівництва.

Розвиток нематеріальної мотивації, зокрема через формування позитивного психологічного клімату та підтримку ініціативності працівників, сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею. Це, у свою чергу, дозволить зменшити ризики зниження ефективності діяльності підприємства, пов'язані з перевтомою або емоційним вигоранням персоналу. Корпоративна культура, що сприяє залученню та утриманню талантів, відіграє ключову роль у забезпеченні лояльності працівників та підвищенні їхньої ефективності. Використання нематеріальних методів мотивації, гнучких графіків роботи, можливостей для кар'єрного зростання та розвитку лідерських навичок сприяє створенню стабільного та згуртованого колективу[12]. У сучасних умовах організація праці поступово набуває більш гнучкого характеру, що проявляється у поширенні дистанційних форматів роботи, проєктної зайнятості та комбінованих моделей трудової взаємодії. Такі підходи дозволяють працівникам більш ефективно поєднувати професійну діяльність із особистими потребами, а підприємствам — швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Разом із тим гнучкі форми організації праці впливають не лише на умови виконання роботи, а й на сам підхід до мотивації персоналу. У таких умовах працівники дедалі більше цінують не лише рівень матеріального стимулювання, а й можливість самостійно планувати робочий процес, відчувати довіру з боку керівництва та зберігати баланс між професійною діяльністю і особистим життям. Саме тому сучасні мотиваційні системи все частіше орієнтуються на

створення комфортного робочого середовища, підтримку психологічної стабільності працівників та підвищення рівня їхньої залученості до діяльності підприємства.

Для підприємств із невеликою чисельністю персоналу такі підходи можуть мати особливо важливе значення, оскільки дозволяють підвищити гнучкість організації праці, зменшити ризики професійного вигорання та забезпечити більш стійке функціонування колективу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Оптимізація розподілу функціональних обов'язків забезпечить більш раціональне використання трудових ресурсів та дозволить знизити рівень навантаження на окремих працівників. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню стійкості діяльності підприємства та зменшенню залежності від окремих виконавців.

Формалізація мотиваційного механізму та впровадження системи КРІ дозволять підвищити керованість процесу стимулювання персоналу. Чітке визначення критеріїв оцінки результатів праці забезпечить узгодженість дій керівництва та працівників, а також сприятиме більш ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства. Сучасні дослідження також звертають увагу на використання цифрових HR-технологій, що забезпечують індивідуалізацію мотиваційних підходів та підвищують прозорість оцінювання результатів праці, що є важливою складовою нових мотиваційних моделей [12]. Поступово мотиваційний механізм починає виходити за межі звичайного матеріального стимулювання та перетворюється на більш комплексний елемент управління персоналом. У нинішніх умовах працівники дедалі більше звертають увагу не лише на рівень оплати праці, а й на прозорість оцінювання результатів роботи, зрозумілість вимог з боку керівництва та можливість бачити власний професійний прогрес. Саме через це використання КРІ та сучасних цифрових HR-інструментів поступово створює більш зрозумілу систему професійної взаємодії, у межах якої працівник краще розуміє очікування підприємства та власний вплив на загальні результати діяльності.

Окремий інтерес викликає і те, що цифровізація HR-процесів поступово змінює сам характер мотивації персоналу. Працівники значно гостріше реагують на справедливість оцінювання, швидкість зворотного зв'язку та можливість отримувати більш об'єктивну оцінку результатів власної роботи. У довшій перспективі це може не лише підвищувати рівень внутрішньої зацікавленості персоналу у результатах праці, а й формувати більш стійке професійне середовище, у якому зменшується напруженість у взаємодії між керівництвом і працівниками та підтримується стабільність роботи колективу.

Узагальнюючи очікувані результати, можна зазначити, що впровадження запропонованих заходів дозволить досягти синергетичного ефекту, який проявляється у взаємному підсиленні економічних, соціальних та організаційних результатів. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності підприємства, а й формування стійкої мотиваційної основи для подальшого розвитку.

Отже, реалізація запропонованих заходів з удосконалення мотиваційного механізму персоналу ПП «АВІЦЕНА-С» створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості надання послуг та забезпечення стабільності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу в сучасних умовах набуває значно ширшого значення, ніж звичайний процес стимулювання працівників до виконання професійних обов'язків. Вона поступово перетворюється на один із ключових елементів забезпечення стабільності діяльності підприємства, підтримання ефективної роботи колективу та формування здатності організації адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Особливо помітно це проявляється у сфері охорони здоров'я, де результативність діяльності безпосередньо залежить від професійної відповідальності, психологічної стійкості та рівня внутрішньої зацікавленості медичного персоналу у результатах праці.

Сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Якщо раніше основна увага зосереджувалася переважно на фінансовому заохоченні працівників, то сьогодні мотивація дедалі більше пов'язується із психологічним комфортом, професійним розвитком, підтримкою з боку керівництва, визнанням результатів праці та створенням сприятливого внутрішнього середовища у колективі. У сучасних умовах працівники значно гостріше реагують не лише на рівень оплати праці, а й на характер професійної взаємодії, рівень довіри в колективі та загальну організацію роботи.

ПП «АВІЦЕНА-С» загалом характеризується позитивною динамікою фінансових результатів та ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на невелику чисельність персоналу, підприємству вдалося забезпечити зростання доходів, покращення фінансового результату та підвищення показників продуктивності праці. Це дозволяє припустити, що сформована система мотивації персоналу, навіть за відсутності чітко формалізованої структури, у цілому забезпечує підтримання результативності праці та стабільності роботи підприємства.

Разом із позитивними змінами дослідження дозволило виявити і певні проблемні аспекти функціонування мотиваційного механізму. Зокрема, частина

працівників відзначає високий рівень професійного навантаження, емоційне виснаження та недостатні можливості професійного розвитку. Для медичної сфери подібні чинники мають особливо важливе значення, оскільки тривале психологічне напруження та перевантаження персоналу можуть негативно впливати не лише на внутрішній стан працівників, а й на якість надання медичних послуг та стабільність діяльності підприємства загалом.

У сучасних умовах ефективна система мотивації персоналу повинна формуватися як комплексний механізм, здатний поєднувати економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на працівників. Для невеликих підприємств особливого значення набувають гнучкість організації праці, підтримання сприятливого психологічного клімату, розвиток внутрішньої комунікації та створення умов для професійної самореалізації працівників. Саме поєднання цих чинників створює передумови для збереження кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А., Васіна А. Ю. та ін. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : навч. посіб. / за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2021. 516 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навч. посіб. Кн. 1. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
3. Богуславська С. І., Гончар О. П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2025. № 200. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 392 с.
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Брецько І. І., Варга В. С., Яцина Е. М. Психологічна характеристика мотиваційної сфери особистості. Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Мукачево, 2023. С. 358–361.
7. Воронкова В. Г. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : Кондор, 2023. 512 с.
8. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 26.02.2026).

9. Громцев К. М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. Економіка: час реалій. 2024. № 4. С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.3> (дата звернення: 22.03.2026).

10. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2023 році : статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

11. Дороніна О., Білецький О. Поведінковий підхід до мотивації управлінської діяльності. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 9(37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14702> (дата звернення: 18.03.2026).

12. Добровольська Е. В. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників // Економічний простір. 2025. № 208. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>

13. Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій // Вісник ПДАУ. Економіка, управління та фінанси. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.2>

14. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 78–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9> (дата звернення: 22.01.2026).

15. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

16. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

17. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

18. Іванюк У. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі управління організаціями. Український журнал прикладної економіки та технологій. 2025. № 3. С. 62–65. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-10> (дата звернення: 05.04.2026).
19. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> (дата звернення: 25.03.2026).
20. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, № 4. С. 26–34.
21. Кокорева О. В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. Вісник ХНТУ. 2024. № 4. С. 388–393.
22. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціально-трудова відносина : теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 420 с.
23. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 69–74.
24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 296 с.
25. Кундицький О. О. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2024. 316 с.
26. Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Стойко Г. В. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25> (дата звернення: 22.03.2026).
27. Мусієнко Р. В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент / Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. – Черкаси, 2026. – URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/7421/> (дата звернення: 01.05.2026)

28. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення: 02.04.2026).

29. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 75, № 1. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5> (дата звернення: 19.03.2026).

30. Материнська О. А., Любченко В. В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7755/7731> (дата звернення: 22.03.2026).

31. Майстренко Ю. В., Зюзь Н. Ю. Шляхи підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. International scientific innovations in human life : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (15–17 грудня 2021 р., Манчестер, Велика Британія). Manchester : Cognum Publishing House, 2021. С. 810-816.

32. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.

33. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо зайнятості населення. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2026).

34. Місецький А. В., Серета Г. В. Напрями удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. Причорноморські економічні студії. 2023. № 81. С. 149–155.

35. Мотивація: сутність, еволюція, ієрархія потреб і винагорода. Pidru4niki.com: навчальні матеріали. URL: https://pidru4niki.com/15931106/politekonomiya/motivatsiya_sutnist_evolyutsiya_ierarhiya_potreb_vinagoroda (дата звернення: 18.03.2026).

36. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 22.03.2026).
37. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335891 (дата звернення: 22.03.2026).
38. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Adaptive management theory and practice. 2024. № 36. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) (дата звернення: 11.03.2026).
39. Остапйовський І., Радецька І. Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами». Педагогічний пошук. 2024. № 3. С. 31–34.
40. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2024. 563 с.
41. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
42. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 22.03.2026)
43. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 20.03.2026).
44. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 20.02.2026).

45. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 36. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519> (дата звернення: 28.03.2026).

46. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94 (дата звернення: 20.04.2026).

47. Струс Р. В., Коваль О. Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

48. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2 (32). С. 49–52.

49. Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств // [назва журналу або збірника — потрібно додати]. URL: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695> (дата звернення: 09.05.2026).

50. Теорія справедливості. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_справедливості (дата звернення: 22.03.2026).

51. Тихий Р. В. Вдосконалення системи мотивації медичного персоналу на інноваційній основі : кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я». Івано-Франківськ : Західноукраїнський національний університет, 2023. 76 с.

52. Тихий Р. В., Стефанишин Л. С. Особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я та мотивацією медичного персоналу. Актуальні проблеми глобалізованого світу: збірник тез доповідей науково-практичної конференції (19 жовтня 2023 р., Івано-Франківськ). Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 61–65.

53. Турло Н. П., Літвін О. Г. Класичні та перехідні теорії мотивації: аналіз та застосування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного

університету. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-5> (дата звернення: 21.03.2026).

54. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 47–55.

55. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 22.03.2026).

56. Чорна В. В., Корольова Н. Д., Серебреннікова О. А., Гуменюк Н. І., Махнюк В. М., Матвійчук М. В. та ін. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 104 с.

57. Шаран М. В. Значення системи мотивації у забезпеченні ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я. Матеріали конференції. Тернопіль, 2025.

58. Шаран М. В. Особливості формування системи мотивації персоналу медичних закладів в умовах сучасних викликів. Матеріали конференції. Тернопіль, 2025.

59. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

60. Шишка І. В. Характеристика сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 120–129. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/123> (дата звернення: 18.03.2026).

61. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 14.02.2026).

62. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2023. № 4(52). С. 108–117.

63. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2022. 824 p.

64. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020. 720 p.

65. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2024. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 05.03.2026).

66. World Health Organization. Health workforce policy and management in the context of COVID-19 pandemic response. 2021. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 17.02.2026).