

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Костюк Катерина Сергіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Формування мотиваційної політики у
менеджменті закладів охорони здоров'я
(на прикладі ТОВ «Віжн Партнер»)»**

Група ТУбц-8-23-М₁М(2,0зс) - Ф

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

К.С. Костюк

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувачка кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

М.А. Однорог

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Костюк К.С. «Формування мотиваційної політики у менеджменті закладів охорони здоров'я на прикладі ТОВ «Віжн Партнер»» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – ПраТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У дипломній роботі розглядається процес формування мотиваційної політики в системі менеджменту закладів охорони здоров'я на прикладі ТОВ «Віжн Партнер». Досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, її роль у підвищенні ефективності діяльності медичних установ та особливості впровадження мотиваційних механізмів у сфері охорони здоров'я. Було проведено аналіз існуючої системи управління персоналом у ТОВ «Віжн Партнер», при цьому виявлено слабкі та сильні сторони, а також визначено напрямки вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням особливостей медичного закладу. Запропоновано практичні рекомендації щодо покращення мотивації персоналу з метою підвищення їх продуктивності, задоволення від праці та якості надання медичних послуг.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика, мотиваційна політика у закладах охорони здоров'я, теорії мотивації, мотивація медичного персоналу, управління персоналом.

ABSTRACT

Kostiuk K.S. "Formation of Motivational Policy in Healthcare Management: The Case of 'Vision Partner LLC'" - Qualification Work Manuscript.

Qualification work for the attainment of the educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and Administration. – PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Finance.

The diploma thesis examines the process of forming a motivational policy within the management system of healthcare institutions, using the example of "Vision Partner LLC." The theoretical foundations of employee motivation, its role in improving the efficiency of medical institutions, and the peculiarities of implementing motivational mechanisms in the healthcare sector have been explored. An analysis of the existing personnel management system at "Vision Partner LLC" was conducted, revealing both its strengths and weaknesses, and identifying areas for improvement in motivational policy taking into account the specific characteristics of the medical institution. Practical recommendations have been proposed to enhance employee motivation in order to increase their productivity, job satisfaction, and the quality of medical services provided.

Key words: motivation, motivational policy, motivational policy in healthcare institutions, theories of motivation, motivation of medical staff, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	9
1.1. Сутність мотивації праці персоналу.....	9
1.2. Огляд найпоширеніших теорій мотивації.....	13
1.3. Види мотивації трудової діяльності.....	20
Висновок до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2 СТАН МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІЖН ПАРТНЕР».....	27
2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Віжн Партнер».....	27
2.2. Аналіз мотиваційної політики медичного закладу.....	33
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер».....	43
Висновок до другого розділу.....	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІЖН ПАРТНЕР».....	55
3.1. Вдосконалення системи мотивації праці та мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер».....	55
3.2. Визначення економічного ефекту від запропонованих змін у підході до мотивації персоналу.....	74
Висновок до третього розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Постійна зміна обставин на ринку праці потребує змін і вдосконалення, а також пошуку нових методів управління персоналом. На ринку праці постійно відбувається боротьба за якісного, вмотивованого працівника, який вміє працювати ефективно. Зростають потреби працівників, що змушує їх розвиватися, і бути не просто співробітником, а навченим працівником, який постійно вдосконалюється за рахунок проходження тренінгів, відвідування конференцій. Кожне підприємство, а також його керівник має створити умови для заохочення персоналу і шукати нові варіанти мотивації персоналу, якщо наявна мета бути конкурентоспроможним на ринку та розвиватися.

За даними деяких авторів з 100 відсотків працівників в середньостатистичному підприємстві 5-7% працівників працюють погано, в той же час 5% працюють добре і для хорошої роботи інших працівників (ті що складають близько 88%) необхідна правильна постановка завдань та цілей для ефективного виконання роботи. (Богацька Н.М). Саме тому мотивація персоналу посідає важливу роль, оскільки є інструментом, який має можливість значно підвищити якість роботи.

Звісно не виключенням є підприємства в сфері охорони здоров'я. В сучасних умовах, коли значно збільшується кількість приватних медичних центрів з'являється велика конкуренція. Звичайно клієнт звертає увагу на матеріально-технічну базу закладу, його доступність, але в значній мірі обирає той медичний заклад де наявні кваліфікаційні працівники. Тож для того, щоб бути конкурентоспроможним, а також зайняти вигідні позиції на ринку медичних послуг, необхідно шукати дієві методи мотивації для персоналу, ретельно аналізувати та оцінювати ефективність трудової діяльності колективу.

Оскільки сучасні реалії роботи медичного персоналу дещо видозмінені за останні декілька років, то дослідження особливостей мотиваційної політики

працівників, а також пошуки нових видів мотивації є на сьогоднішній день досить актуальною темою.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, що досліджували дану тему. Велика кількість дослідників вивчали питання мотивації персоналу, серед них: Сладкевич В. П., Ковальчук О. А., Анішина Н. В., Верещагіна Л. А. , Горошенко В. В., Іванченко Г. В., Поліщук Д. І., Азарова А. О., Семикіна М. В., Качмарик Я. Д., Клименко М.П., Грінько І. М. Серед зарубіжних дослідників важливу роль у дослідженні даної теми брали участь А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Е. Мейо. Однак, саме дослідження питання мотиваційної політики у медичного персоналу залишаються маловивченими на сьогодні.

Мета роботи. Метою написання магістерської роботи є аналіз, розробка та внесення пропозицій для удосконалення системи мотивації праці в закладах охорони здоров'я на прикладі ТОВ «Віжн Партнер».

Завдання роботи. Відповідно до мети даної роботи було встановлено та вирішено такі задачі:

1. Визначити теоретичні засади формування мотиваційної політики на підприємствах, зокрема в закладах охорони здоров'я.
2. Дослідити особливості кадрової політики та діючу систему мотивації в ТОВ «Віжн Партнер».
3. Виявити наявні проблеми у сфері мотивації персоналу.
4. Запропонувати удосконалення та зміни мотиваційної політики в ТОВ «Віжн Партнер».

Об'єкт дослідження являється процес підвищення мотивації персоналу у ТОВ «Віжн Партнер».

Предметом дослідження в даному випадку є сукупність теоретичних, практичних, а також методичних підходів у формуванні мотивації праці персоналу на підприємстві ТОВ «Віжн Партнер».

Методи дослідження. В даній роботі використовувалися теоретичні (метод класифікації, аналізу, анкетування, системний підхід) та емпіричні методи (метод порівняння, спостереження та виміру).

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження являється роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, які вивчали питання мотивації праці, а також розробляли і впроваджували мотиваційну політику підприємств, в тому числі закладів охорони здоров'я, дані звітності ТОВ «Віжн Партнер», а також електронні ресурси з мережі інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці моделі формування мотиваційної політики для приватного медичного закладу

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних заходів удосконалення системи мотивації персоналу, що можуть бути використанні в діяльності ТОВ «Віжн Партнер», а також можуть бути використані і в інших закладах охорони здоров'я.

Структура магістерської роботи.Робота включає в себе: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел літератури, додатків. Містить в собі 5 рисунків, 19 таблиць, 55 інформаційних джерел, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність мотивації праці персоналу підприємств

В умовах сьогодення основним ресурсом на більшості підприємств являється персонал. Саме персонал в більшій мірі впливає на підвищення продуктивності праці, а також більш ефективну діяльність. Ефективність використання людського ресурсу на пряму залежить від пошуку мотивації. Саме мотивація є рушійною силою в активізації досягнень цілей.

По-перше, слід розібратися що ж таке мотивація. На сьогодні в літературі зустрічається безліч визначень поняття «мотивація», які різносторонньо описують її сутність.

Мотивація (з лат. *movere*)- це спонукання до дії, являє собою динамічний процес психологічного та фізіологічного плану, який керує поведінкою людини, що визначає її активність, стійкість та організованість, а також можливість задовольнити свої потреби (за даними інтернет ресурсу Вікіпедія).

Термін «мотивація» вперше було наведено А. Шопенгауером у його статті «Чотири принцип достатньої причини». [43]

Мотивація- це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. [35]

Семикіна М.В. запропонувала розглянути спрямованість трудової мотивації як дії працівника що рухаються у певному напрямку для реалізації конкретних його потреб. Силу ж трудової мотивації автор розглядає як загальну інтенсивність

бажання особи до задоволення власних потреб і досягнення власних цілей за рахунок трудової діяльності.

Сладкевич В.П. визначає мотивацію праці як проблему, що була актуальною на різних етапах розвитку людства і пошук варіантів підвищення продуктивності праці починається з давніх часів і не закінчується і досі. Тож, мотивація- це спонукання людини до активної діяльності, що пов'язане із намаганням задовольнити її власні потреби.

На думку М. Альберта і Ф. Хедоурі мотивація це процес стимуляції себе та інших осіб на діяльність, яка спрямована на отримання індивідуальних та загальних цілей організації. [37]

За даними аналізу літератури в таблиці 1.1. приведені деякі визначення поняття «мотивація», які були запропоновані різними авторами (зарубіжними, а також вітчизняними).

Таблиця 1.1

Поняття мотивації

Автор	Визначення поняття
А.М. Колот	Це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
С.Занюк (стр 18)	Це сукупність чинників, які викликають активність особи і визначають напрямок її діяльності.
А. Лаурент	Це внутрішній стан особи, який спонукає її поводити себе таким чином, який забезпечить досягнення певної цілі.
Великий тлумачний словник сучасної мови (https://slovnyk.me/dict/vts)	1) Сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось, мотивування. 2) Доведення необхідності скоєння певних вчинків. 3) Заохочення учнів до вивчення певного предмета, дисципліни, пояснення необхідності навчання у школі.
Сладкевич В.П.	Це спонукання людини до активної діяльності, що пов'язане із намаганням задовольнити її власні потреби.
Г.Дж. Болт	Це визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння ними способів дій, мотивів, причин їх хорошої чи поганої роботи, та використання цієї інформації і цілого набору способів стимулювання підлеглих досягати найвищого рівня продуктивності.

Продовження таблиці 1.1.

М.Мескон	Це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
----------	--

Така велика кількість визначень даного поняття дає можливість переконатися, що мотивація – це досить складне та різностороннє явище, і яке необхідно різносторонньо вивчати. Слід усвідомлювати, що ми маємо справу з процесом, який відбувається безпосередньо в самій людині та спрямовує її дії та рішення в кожній конкретній ситуації в певне русло.

Потреби являються ключовою силою, яка лежить в основі мотивації. Також саме з потреб формуються мотиви. Мотив- це внутрішня властивість людини, яка спонукає її до виконання конкретних дій. Слід зазначити, що мотиви можуть бути неусвідомленими або ж усвідомленими. Звідси робимо висновок, що мотивація також може бути несвідомою або свідомою.

Слід зазначити, що чинниками мотивації є:

-Мета - конкретна ціль або ж результат, який особа намагається досягнути через своє поведінку та дії.

-Потреби - фізіологічні та психологічні потреби, що вимагають задоволення.

-Мотиви - зовнішні або внутрішні стимули, що спонукають особу до певних дій.

-Наміри - плани особи або ж її рішення про те, що вона намір зробити в майбутньому.

-Прагнення - бажання досягнути певного результату.

Мотивація працівників підприємства включає в себе сукупність різних стимулів, які в свою чергу визначають поведінку конкретної персони.

Мотиваційна політика підприємства являє собою механізм, що поєднує в собі стратегії розвитку підприємства в зовнішньому середовищі з інтересами персоналу, які працюють на цьому підприємстві.

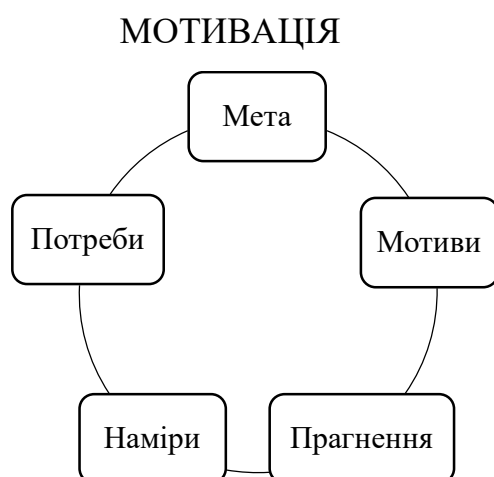


Рис. 1.2. Чинники мотивації

Однією з важливих складових мотиваційної політики є система стимулів та умови їх реалізації. При розробці мотиваційної політики на думку М. Семикіної необхідно задовольнити такі вимоги:

- врахувати вплив на трудову мотивацію робітника комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- врахувати особливості національного трудового менталітету;
- мотиваційна політика мусить бути гнучкою та приймати до уваги зміну потреб, інтересів а також зміни ціннісних орієнтацій персоналу;
- мотиваційна політика мусить адекватно відповідати етапам, а також стратегічним завданням підприємства;
- мотиваційна політика має сприяти збільшенню робочих місць, створенню та розширенню професійної підготовки;
- сприяти виконанню стратегічних завдань соціального та економічного розвитку країни. [48]

Якщо узагальнити поняття «мотиваційної політики», яке представлене в літературі, то можливо зробити висновок, що це регулювання взаємовідносин між роботодавцем та працівником на основі нормативно-правових документів, з

використанням різного роду засобів, через які роботодавець впливає на конкретного працівника або ж колектив в цілому.

Кожен окремо взятий керівник визначає самостійно ті методи, які на його думку будуть спонукати колектив до ефективної роботи з метою задоволення потреб, як підприємства так і індивідуальних потреб персоналу. Однак важливо розробити саме таку модель мотивації персоналу, яка буде підходити для даного підприємства, зважаючи на індивідуальні потреби кожного працівника.

По суті, перед керівником підприємства виникає важлива задача: необхідно «вгадати» саме ту модель мотиваційної політики, яка б задовільнила всі потреби персоналу. Насправді не може існувати якоїсь однієї системи мотивації, яку можна вважати правильною та дієвою. Оскільки в людини впродовж деякого часу можуть змінюватися потреби, вподобання та пріоритети то і підходи до мотивації мусять змінюватися, аби досягати найкращих результатів в роботі підприємства.[13]

1.2. Огляд найпоширеніших теорій мотивації.

Теорії мотивації базуються на класифікації потреб людини, які спонукають її до дії. Знаючи ці потреби керівник має змогу створити умови для їх задоволення і відповідно- забезпечити досягнення цілей підприємства. Однак, незважаючи на велику історію розробки теорій мотивації, а також наявності безлічі підходів вирішення деяких питань ще не винайдено. Слід зазначити, що основні підходи в теорії мотивації перевірені не тільки теорією та експериментами, а і самим життям. Вже загальноприйнято, що ті припущення, що були закладені в стартових концепціях мотивації не являються повністю вірними, однак необхідно їх розуміти. Так в давні часи, люди часто не розуміючи поведінку інших, а інколи і свою поведінку також знаходили і використовували ефективні прийоми впливу, деякі з цих прийомів активно використовуються і сьогодні. [48]

До найвідоміших змістовних теорій мотивації можна віднести:

1. Теорія ієрархій потреб А. Маслоу;
2. Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга;
3. Теорія потреб Д. Макклеланда.
4. Теорія Альдельфера.

Важливий вклад зробив Абрахам Маслоу- його теорія потреб одна з найвідоміших теорій мотивації. Ця теорія базується на припущенні, що мотивація людини визначається її потребами. Згідно відомої «піраміди Маслоу» всі потреби він розділив на п'ять рівнів. Базовий рівень- фізіологічні потреби, далі потреби безпеки, потреби в любові та належності, потреби вдосконалення і пік цієї піраміди-потреби реалізації. На його думку людина повинна задовольнити свої потреби на рівні, починаючи з першого, поетапно, і тільки тоді переходити на наступний рівень.[53]

Після задоволення базових потреб для конкретного працівника стає важливим задовольняти потреби наступного рівня потреби у безпеці. В цей же час базові потреби задовольняються і надалі. Способом задоволення таких потреб може бути:

- пенсійна система,
- членство у профспілках,
- страхування, тощо.

За цим потреби задовольняються в такому порядку:

- Потреби в належності- об'єднання з іншими людьми (приналежність до робочої групи, приналежність до фірми, тощо).
- Потреби в повазі- задоволення самолюбства людини (визнання іншими людьми, усвідомлення особистих досягнень).
- Потреба в самореалізації- це потреби в зростанні себе як особистості, реалізації потенційних можливостей. [6]

Тож згідно теорії Маслоу в основі прагнення людей до праці лежить необхідність задоволення їх потреб. Тому щоб мотивувати підлеглого керівнику необхідно надати можливість задовольнити свої потреби. Сучасні підприємства в основному задовольняють соціально визнані базові потреби а також потреби у безпеці, однак потреби більш вищих рівнів зазвичай залишаються не задоволеними. Відповідно, недостатня мотивація у робітника зумовлена переважно тим, що він не може задовольнити свої потреби у повазі, самореалізації, тощо. Прикладом задоволення потреб вищих рівнів можуть бути: створення сприятливої атмосфери для персоналу, підтримка один одного в колективі, делегування підлеглим деяких прав і повноважень, підвищення кваліфікації кадрів та їх перекваліфікація, а також допомога у пошуку можливостей задоволення вищих потреб за межами підприємства.

Фредеріком Герцбергом була розроблена теорія мотиваційної гігієни на основі даних опитування. Її мета полягала у визначенні ситуації, при яких робітники відчують задоволення від роботи, або ж незадоволення. Отримані дані опитування дозволили виділити дві групи факторів:

1. «Дійсні мотиватори». Ці фактори спонукають людину до продуктивної праці і приносять людині задоволення від роботи. Приклади: просування службою, визнання результатів праці працівника, досягнення в роботі, можливість ділового та творчого зростання, високий ступінь відповідальності.

2. «Гігієнічні фактори». Це фактори, які в процесі роботи викликають незадоволення. Приклади: умови праці, заробітна платня, ступінь контролю зі сторони керівника, ставлення керівника до працівника, соціально-трудова політика компанії.

На думку Фредеріка Герцберга гігієнічні фактори утворюють середовище, у якому старанно виконується робота. Якщо ж ці фактори недостатньо виражені, або відсутні у працівників виникає почуття незадоволеності. Ці фактори можуть бути достатніми, але не спроможними самі по собі мотивувати працівника. Вони у

кращому випадку можуть сформувати нейтральне ставлення до праці. Лише мотиваційні фактори можуть спричиняти задоволення від роботи.

Тож відповідно теорії «мотиваційної гігієни» для того, аби зробити ситуацію мотивації, керівнику необхідно забезпечити наявність окрім гігієнічних, ще й мотиваційних факторів.

Фактори мотивації зв'язані з сутністю самої роботи і з її характером. Наслідком цього Ф. Герцберг запропонував метод «збагачення праці». Цей метод побудований на припущенні, що людина повинна бути особисто зацікавленою в роботі і її виконанні. Щоб людина була зацікавлена, необхідно, аби будь яка робота що виконується, відповідала трьом таким вимогам:

- робота мусить бути значуща, тобто на підставі власних цінностей працівник повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи.
- передбачати деяку частину відповідальності виконавців. Доля цієї відповідальності визначає інтерес робітника до роботи.
- наявність зворотного зв'язку. Важливу роль відіграє при цьому не лише спосіб отримання цього зв'язку, але й швидкість. [38]

Теорія потреб Давіда Кларенса Макклеланда. Автор запропонував інші три види потреб: потреба в успіху (його досягнення)- це про усвідомлення особистих досягнень, перевищення встановлених очікувань. З такими потребами робітники зазвичай намагаються виконувати роботу ефективніше та якісніше, ніж це хтось робив до них; потреба у владі- це потреба впливати на інших людей, зокрема на їх поведінку, бути впливовим; потреба в незалежності – це потреба бути в дружніх стосунках з колективом.

За спостереженнями Девіда Макклеланда працівники з потребами в успіху найбільш вмотивовані роботою, яка передбачає особисту відповідальність виконавця, має швидкий та чіткий зворотній зв'язок, а також характеризується помірним ступенем ризику. Люди з потребами в успіху не обирають легкі завдання,

що не дозволяють реалізовувати себе, але в той же час вони не розраховують на випадок у досягненні успіху.

Люди, які мають високі потреби у владі надають перевагу праці, що передбачає: несення відповідальності за поведінку та дії інших людей, конкуренцію. Ці люди мають концентрацію на підвищення власного престижу за рахунок підвищення ефективності своєї праці.

Працівники в яких є високі потреби в належності надають перевагу роботі, в якій наявний дружній колектив, атмосфера взаєморозуміння, люди працюють в команді і не є конкурентами. Знаючи про це, керівники підприємств створюють умови сильного командного духу колективу.

Аналізуючи свої дослідження Давід Кларенс Макклеланд зробив такі висновки:

1. Люди, що мають високу потребу в успіху досягають успіху у діяльності підприємства а також в управлінні власним бізнесом.
2. Наявність високої потреби в успіху не являється обов'язковою складовою хорошого менеджера.
3. Потреба у владі та в належності тісно переплітаються з успіхом в управлінні. У менеджера, що працює ефективно наявні високі потреби у владі, в той же час значно менші потреби в належності.
4. Для отримання ефективної роботи необхідно стимулювати у працівників потреби в успіхах (досягненнях).

Теорія Альдерфера має деяку схожість з теорією Малоу. Ця теорія базується на аналізі потреб, їх класифікації та впливу на дії працівників. Автор виділив три групи потреб і розмістив їх за ієрархією. На думку К. Альферфера до основних потреб людини належать:

- існування;
- зв'язок;
- зростання.

Потреби зв'язку описують соціальну сторону людини, її бажання бути членом родини, мати друзів та колег, а також керівників та підлеглих. Сюди відносяться частина потреб, які зв'язані з бажанням людини займати певну посаду, мати відповідний статус в соціумі, а також частку потреб в безпеці, зокрема і тих, що пов'язані з груповою безпекою. [21]

Потреби у зростанні тісно пов'язані із проблемами самовираження та часткою потреб у визнанні та самоствердженні, що пов'язані з бажанням до розвитку, а також підвищення компетентності та вдосконалення.

На відміну від теорії Маслоу, з якою тісно пов'язана дана теорія К. Альдерфера відбувається не тільки прямий, але і зворотній рух- тобто посилення актуальності потреб нижчих рівнів у випадку незадоволення вищих потреб. Якщо деякий час людина не в змозі задовольнити такі потреби як у зростанні (кар'єрному, професійному або до прикладу духовному та інших) в такому разі потреби нижчого рівня знову стають домінантними та змушують людину докладати більше зусиль, аби рухатися в напрямку повнішого їх задоволення. Можливість прямого та зворотного руху згідно даної теорії дає можливість керівництву впровадити ефективну мотивацію для підлеглих. Коли на підприємстві відсутні можливості для подальшого кар'єрного зростання, тоді необхідним є створення можливостей для задоволення потреб зв'язку та існування (залучення до прийняття рішень, надання додаткових виплат, винагород, компенсації харчування, витрат на транспорт, лікування, оздоровлення, тощо).

Також існують процесуальні теорії мотивації. Так, на відміну від змістовних теорій, у цих теоріях розглядають інші аспекти мотивації. Автори не заперечують роль потреб на поведінку особистостей, але вважають що поведінка також формується з урахуванням тощо, що очікує людина та що сприймає. В цих теоріях акцент на те, як людина докладає зусиль на досягнення цілей та обирає певну модель поведінки.

Класичним прикладом цієї теорії є теорія очікувань В. Врума. Автор вважає, що поведінка людей залежить від деяких обставин, наприклад: що обирає людина, що людина хоче отримати та скільки хоче за свої зусилля, а також якими саме зусиллями може докласти для отримання бажаного.

Врум наголошує про зв'язок трьох компонентів: затрати праці - результат, результат – винагорода, та задоволення винагородою. В момент коли людина приймає рішення з приводу того, що їй робити та скільки докладати зусиль їй необхідно відповісти на питання:

- навіщо мені це робити?
- що я матиму в випадку успішного виконання поставленої задачі?
- чи буде отримана винагорода цінною?

Американський соціолог Дуглас Мак-Грегор виділив два абсолютно протилежні підходи відносно оцінки поведінки людей і сформував «теорію Х» та «теорію Y». В цих теоріях надано характеристику типового уявлення керівника про відношення працівників до праці. Суть «теорії Х» полягає в основі «економічної людини», тобто пересічний працівник по можливості прагне уникнути виконувати працю, оскільки по суті своїй є лінивим. Саме тому людей необхідно змушувати, контролювати, направляти та погрожувати покаранням, аби змусити їх працювати для ефективної праці підприємства. Завдяки тому, що з'явилася складність робіт, що виконуються, зросла кваліфікація працівників, а також покращилася якість життя то у здібних працівників настала можливість проявляти ініціативу. «Теорія Y» заснована на понятті «соціальної людини»: визнання того, що мотивація являє собою складну сукупність психологічних потреб, а також деяких очікувань, необхідності покращувати взаємовідносини. [10]

Велика кількість теорій дає нам зрозуміти, що питання мотивації працівників було давно актуальним, і навіть в цей час не здає з позицій. Також такий вибір дає нам змогу обрати, яку саме теорію ми хочемо використовувати для ефективної

праці персоналу, або ж які з теорій ми хочемо поєднати, для отримання найкращого результату в роботі своїх підлеглих.

1.3. Види мотивації трудової діяльності

Умовно, зважаючи на природу виникнення, а також в залежності від характеру можна виділити такі основні потреби: матеріальні, трудові та статусні. Відповідно мотивацію також можна поділити на матеріальні, трудову та статусну. Безперечно матеріальна мотивація залежить від багатьох чинників. Сюди можна віднести рівень та структуру доходу людини, диференціацію доходів в підприємстві та в суспільстві. Саме рівень доходів значно впливає на можливість повноцінно відтворити робочу силу, а отже і сил мотивації до праці. Історія пам'ятає приклади штучного заниження вартості робочої сили які значною мірою дестабілізували та демотивували ринок праці. Тернистий шлях пройшло підвищення рівня життя звичайного робочого класу за рахунок підвищення заробітної плати. За ціми змінами підтягнулися і зміни в механізмі мотивації. Так збільшення заробітної платні у людей посприяло більш повному задоволенню потреб, задовольняючи ці потреби, з'являлися нові, вищі потреби.

Як показує світова практика на рівень трудової активності погано впливає ступінь нерівності доходів. Так помірна диференціація стає наслідком «зрівнялівки», більша нерівність доходів тягне за собою соціальну несправедливість. Однак в обох випадках рівень мотивації праці буде низьким.

В мотиваційних теоріях зустрічається різна кількість класифікацій мотивації персоналу:

- в залежності від потреб;
- за джерелами виникнення мотивів;
- за способами, що використовуються;

- за методом стимулювання персоналу.

Матеріальні мотиви грають ключову роль в поведінці робітників, однак хибно вважати, що нематеріальні мотиви являються другорядними. Так Адам Сміт проводивши розбір матеріальної мотивації, зазначав на важливих умовах, які компенсують малу заробітню платню у деяких працівників і нівелюють велику платню у інших. Сюди автор відносив приємність чи неприємність займатися справою, дорого чи дешево обходиться навчання, рівень довіри серед суспільства до людей, що займаються певною справою.

Таблиця 1.2.

Види мотивації в залежності від потреб

№	Вид мотивації	Опис
1	Матеріальна	Грошовий еквівалент: підвищення окладу, премії, доплати і надбавки
		Негрошовий еквівалент: подарункові сертифікати, оплата путівок, тощо.
2	Нематеріальна	Трудова мотивація: створення у працівників рушійних сил поведінки, які пов'язані безпосередньо з робочим процесом (покращення умов праці, надання додаткових відгулів, самостійне розподілення робочого часу, тощо).
		Статусна мотивація: в певній мірі це психологічна мотивація персоналу (рух до кар'єрного зростання, виконання більш відповідальної роботи, визнання неофіційного високого статусу).

Види мотивації за джерелами виникнення мотивів

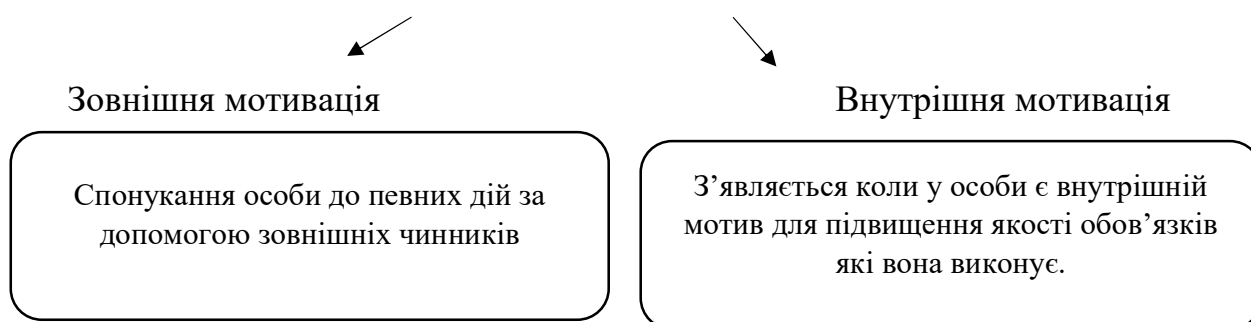


Рис.1.2. Види мотивації (розроблено автором)

За способами використання виділяють три види мотивації:

1. Нормативна- це спонукання до якоїсь дії за допомогою психологічного впливу (це може бути інформування, переконання тощо).
2. Примусова- вплив через владу.
3. Стимулювання- це створення певних умов для працівників, за допомогою стимулів.

І остання категорія за якою можна поділити види мотивації є методом стимулювання. Їх дві: позитивна та негативна.

Позитивна мотивація це ряд заохочень, які можуть бути як матеріальні так і не матеріальні. Наприклад: персональні надбавки до заробітної платні, збільшений відсоток до премії, оплата навчання, проїзду тощо. Прикладом нематеріальної мотивації може бути доручення відповідальних справ, публічне визнання, підвищення статусу працівника.

До негативної ж мотивації можна віднести застосування штрафів, доган, вплив на психологічному рівні, переведення на менш кваліфіковану посаду, тощо.

Окремо необхідно зазначити, яка ж користь від мотивації. На думку Кісіля З.Р. та Швеця Д.В. виділяють п'ять основних «плюсів». Це зокрема:

- Наполегливість - будь-яка перешкода сприймається як просто тимчасова складність;
- Концентрація – працівник ясно усвідомлює куди він рухається і виконує дії для досягнення своєї мети;
- Енергійність – інтерес та передчуття позитивного результату змушує людину рухатися вперед. На перший план виходить потреба у досягненні свого результату незалежно від наявних перешкод;
- Впевненість – вмотивовані працівники знають про свої слабкі місця, але працюють над ними, роблять все необхідне для мінімізації їх проявів, а результатом цього є стійка впевненість що мета буде досягнута.

- Життєрадісність – особи з високою мотивацією відчують задоволення від дій спрямованих на досягнення результату, і життя в цілому. [35]

Обираючи метод мотивації необхідно дослідити колектив і окремих працівників. Одегов та співавтори зазначають, що на мотиваційну політику істотний вплив має мотиваційний профіль працівника. Виділяють такі мотиваційні профілі:

- люмпенізований профіль: це працівник з низьким рівнем кваліфікації, який не претендує на високу заробітну плату, намагається уникнути відповідальності, відсутнє прагнення до розвитку та мінімальний рівень ініціативності;

- інструментальний профіль: цей вид працівників тягнеться до незалежності у забезпеченні свого життя, йому важлива плата за його працю;

- професійний профіль: категорія працівників яким важливий зміст роботи, він намагається постійно розвиватися та самовиражатися, завзятий до вирішення складних завдань, прагне, щоб оточуючі визнавали його професійні якості;

- патріотичний профіль: працівник, який потребує визнання його заслуг в суспільстві, намагається бути найкращим, а також незамінним співробітником;

- хазяйський профіль: працівник, який прагне брати на себе відповідальність, також нетерпимий до контролю його дій і потребує свободи дій.

Мотиваційна політика мусить реалізуватися за допомогою сукупності управлінських функцій. Серед головних можна виокремити: організація, стимулювання, планування, контролювання, регулювання та прогнозування.[20]

Організація-передбачає налагодження та впорядкування трудової активності працівників застосовуючи все можливі заходи, інструменти, методи різних форм вдосконалення праці персоналу. Стимулювання- вплив на спонукальні мотиви дій працівників, ступінь залежності заохочення від отриманого результату їх роботи. Планування- являє собою управління такими процесами як створення, розподіл і використання персоналу, аби підвищити трудову діяльність на підприємстві. Контролювання- це перевірка виконання плану з мотивації працівників, може

відбуватися за допомогою системи спостереження та перевірки відповідності процесу роботи персоналу. Регулювання- вплив на об'єкт управління для досягнення стійкого стану за умов, коли відбуваються відхилення від графіків. Прогнозування- це уявлення про напрями розвитку в перспективі.

Методами мотивації працівників є варіанти впливу на окремого працівника або ж на колектив для підвищення його трудової ефективності. Якщо проаналізувати підхід до визначення та оцінки одних з найважливіших методів активації такої діяльності, то можна виділити такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Перша група включає в себе методи, які базуються на владі, дисципліні а також покаранні. Орієнтиром являється такі поняття як почуття обов'язку, необхідність трудової дисципліни і бажання робітника працювати активно. Сюди відносяться такі методи: дисциплінарний, адміністративна та матеріальна відповідальність. Ці методи реалізуються через організаційну структуру, корпоративну культуру, правила внутрішнього розпорядку штатний розпис, зауваження, догани, нормування праці, звільнення та ін. [23]

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів. За допомогою цих стимулів відбувається матеріальне стимулювання окремих працівників і колективу вцілому. Встановлюється рівень матеріальної винагороди (заробітної плати, премії, бонусів), за рахунок чого і відбувається матеріальне стимулювання. Ці методи реалізуються за допомогою економічних нормативів, самофінансування, фондів економічного стимулювання (оплати праці), системи стимулів та мотивів.

Соціально-психологічні методи включають в себе соціальне страхування робітника, метод вивчення персоналу, особистих якостей робітників, методи підбору, навчання та оцінювання персоналу, методи вивчення незадоволення потреб персоналу, дослідження умов праці та інші. Сюди відносять соціальні

пакети, матеріальна допомога при тимчасовій непрацездатності, покарання, похвала, засудження, порада та інше.

Праця людини зазвичай заохочується декількома мотивами одночасно, один з яких може взяти на себе роль основного, а інші- додаткову. Мотиви працівників залежать від внутрішніх та зовнішніх обставин і можуть суперечити один одному. Структура мотивації включає в себе чинники економічної, психологічної регуляції, а також доповнюється елементами примусу.

Відмічається, що коли у людини настає момент обрання пріоритетного мотиву, то виникають внутрішні конфлікти. Це спостерігається завжди, коли наявний вибір як мінімум між двома тенденціями поведінки. Слід зазначити, що одна тенденція направлена на досягнення мети, в той час, як інша- уникати певних наслідків цього досягнення. Прикладом може бути ситуація, коли людина бажає зайняти більш високу посаду у своєму підприємстві, однак не бажає брати на себе більшу відповідальність, яка пов'язана з цією посадою.[23]

Задача менеджера є навчитися самому, а також навчити своїх підлеглих працівників узгоджувати свою діяльність з головними мотивами, а також планувати та корегувати свою поведінку. Можливість формувати свої плани та реалізовувати їх на практиці вимагає від працівників самоконтролю та виявлення волі.

Якщо вірно підібрати мотиваційну політику для окремого працівника підприємства, а також для всього колективу то це призведе до поліпшення якості роботи, конкурентоспроможності, задоволення працівників і нададуть можливості для отримання дивідендів та розвитку. Успіх залежить від вірного та раціонального використання можливостей мотиваційної політики.

Висновок до першого розділу

Підводячи підсумки, стає зрозуміло, що питання теорії мотивації праці було актуальним сотні років тому, однак і до нині не втрачено цікавості до цієї теми, причому у всіх країнах світу. Велика кількість визначення поняття мотивації дає нам зрозуміти, що це складний процес, який описували багато вчених. Слід відмітити, що поняття «мотивація» являє собою процес ефективного використання людського ресурсу та регулювання взаємовідносин між роботодавцем та працівником, але в той самий момент містить в собі багато чинників. Основними чинниками мотивації є: мета, потреби, мотиви, прагнення, наміри.

Існує декілька найпоширеніших теорій мотивацій, серед них варто відокремити теорію Маслоу, теорію Герцберга та Макклеланда. Всі вони відрізняються деякими аспектами, але основним, що їх об'єднує є варіанти вирішення питання про вдосконалення мотивації людей.

В теоріях мотивацій виділяють такі класифікації мотивацій персоналу, які залежать від потреб, за джерелами виникнення мотивів, за способами, які використовуються та за методом стимулювання працівника. Кожна з цих класифікацій має свої підтипи. Також присутня класифікація за методом стимулювання: позитивна та негативна.[6]

Маючи велику кількість класифікацій та визначень поняття мотивація слід звернути увагу, що мотиваційна політика повинна реалізуватися за допомогою сукупності багатьох управлінських функцій. До них належить:

- організація,
- стимулювання,
- панування,
- налагодження
- впорядкування праці.

Справний менеджер повинен відчувати кожного працівника, знати теорію, та впроваджувати у практику підбір мотиваційної політики для кожного окремого працівника. Окрім цього, впливати на мотиваційну політику всього колективу. В комплексі все це позитивно впливає на покращення якості роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІЖН ПАРТНЕР»

2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Віжн Партнер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віжн Партнер» (далі- ТОВ «Віжн Партнер») створено як заклад охорони здоров'я і є недержавною формою власності. Відповідно до статті 11 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» дане підприємство зареєстровано згідно чинного законодавства.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Віжн Партнер»

Найменування юридичної особи	«Віжн Партнер»
Код ЄДРПОУ юридичної особи	34692776
Місце знаходження юридичної особи	Україна, 03058, місто Київ, вулиця Борщагівська, будинок 204-в
Розмір статутного капіталу	100000000,00 грн
Види економічної діяльності	86.21 Загальна медична практика (основний); 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.; 82.30 Організація конгресів і торговельних виставок; 85.59 інші види освіти, н.в.і.у.; 86.22 Спеціалізована медична практика; 63.99 Надання інших інформаційних послуг; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 73.11 Рекламні агентства;

Продовження таблиці 2.1

	77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність; 82.92 Пакування; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
Дата реєстрації	23.10.2006
Податковий борг	Відсутній

Діяльність ТОВ «Віжн Партнер» здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України, постановами Кабінету Міністрів, Указами Президента України, наказами Міністерства Охорони Здоров'я та Статутом ТОВ «Віжн Партнер».

Даний заклад охорони здоров'я надає медичну допомогу дорослому населенню України та іноземним громадянам. Медична допомога надається амбулаторно та стаціонарно. ТОВ «Віжн партнер» - сучасний експертний медичний заклад, який займається лікуванням та профілактикою загальних захворювань, має досвід і необхідні потужності для допомоги онкологічним хворим. Клініка займається як постановкою точного діагнозу онкологічного профілю, так і лікуванням раку. Медичний центр розташований за адресою місто Київ, вул. Юлії Здановської, 33/43- приватна клініка, яка пропонує професійну медичну допомогу, в основі якої високоспеціалізована експертна діагностика і лікування з дотриманням міжнародних стандартів і найбільш результативних протоколів. Одна з основних цілей клініки- створення і розвиток нової культури української медицини, у тому числі лікуванні онкологічних хворих. А найкраща нагорода для фахівців і адміністрації клініки- щасливе і довге життя пацієнтів.

Девіз фахівців клініки такий: «любов до життя, яка об'єднує нас з нашими пацієнтами у спільній турботі про здоров'я кожного».

Консультації спеціалістів за такими напрямками: хірургія, гінекологія, мамологія, онкологія, хіміотерапія, урологія, гастроентерологія, проктологія,

анестезіологія. Діагностика: комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), ультразвукові дослідження (УЗД), ендоскопічні дослідження (гастроскопія, колоноскопія), біопсія, кольпоскопія, мамографія, онкоскринінг. Лікування: хіміотерапія, променева терапія, хірургія. Також надаються послуги реабілітації пацієнтам після проведення хіміотерапевтичного лікування.

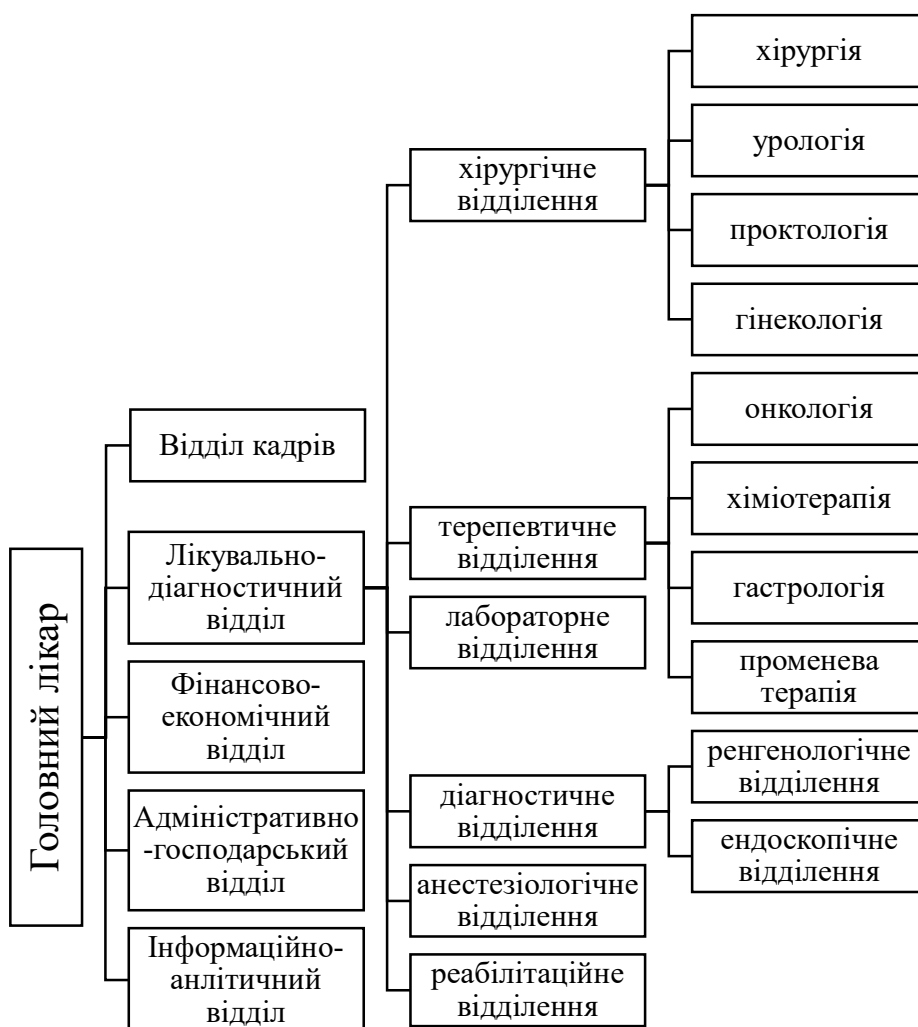


Рис 2.2. Структура підрозділів ТОВ «Віжн Партнер»

Клініка оснащена таким обладнанням:

- Комп'ютерний томограф Aquilion ONE, 640 зрізів;
- Магнітно-резонансний томограф VANTAGE TITAN, 1.5T, 16 каналів;

- Комп'ютерний комплекс Vitrea для обробки зображень КТ і МРТ;
- Ультразвуковий апарат Aplio i500;
- Ультразвуковий апарат Hario;
- Ендоскопічне устаткування OLUMPUSсерій 190 та 260;
- Цифровий мамограф HOLOGIG Selenia;
- С-арочний рентгенологічний апарат;
- Урологічне та гінекологічне обладнання STORZ.

Також на відміну від інших клінік в ТОВ «Віжн Партнер» наявні додаткові експрес послуги, а саме: терміновий опис КТ або МРТ обстеження (протягом двох годин) та опис КТ або МРТ лікарем, якого обирає пацієнт.

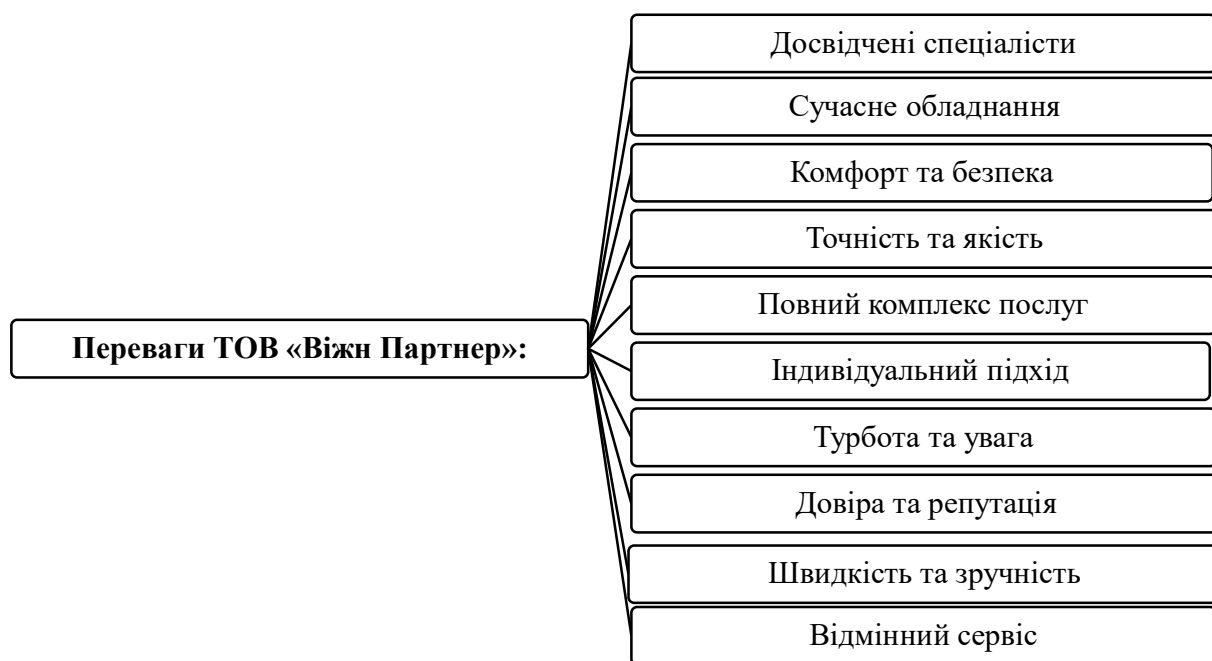


Рис 2.3 Переваги ТОВ «Віжн Партнер»

Керівником клініки є директор, який одночасно є головним лікарем даної клініки, якому підпорядковуються всі працівники.

Згідно посадової інструкції головний лікар клініки має права, обов'язки та відповідальність, що предсталені в додатках (Додаток А).

Політика у сфері якості ТОВ «Віжн Партнер» Товариство з обмеженою відповідальністю «Віжн Партнер» (далі по тексту- ТОВ «Віжн Партнер») є закладом охорони здоров'я, який працює за сучасними стандартами якості надання медичної допомоги.

Місія клініки полягає в наданні пацієнту якісної та безпечної медичної допомоги використанням новітнього обладнання та сучасних методів діагностики та лікування, а також обслуговування пацієнтів із дотриманням загальносвітових етичних стандартів, застосуванням провідних медичних практик та рівнем сервісу, який перевищує очікування клієнта і гарантує довіру та зручність для пацієнта.

Соціальна політика ТОВ «Віжн Партнер» направлена на збереження кадрового складу закладу охорони здоров'я, розвитку дружніх взаємовідносин в колективі, розуміння спільності цілей, та постійний особистий розвиток і удосконалення співробітників.

Для реалізації місії клініки та соціальної політики клініка впровадила та сертифікувала систему управління якістю на основі стандарту ISO 9001:2015 і визначили незмінний напрямок на її постійний розвиток та поліпшення задля досягнення відповідності вимогам міжнародних стандартів організації медичної допомоги на принципах доказової медицини.

Впровадження системи поширюється на весь заклад охорони здоров'я.

Керівництво ТОВ «Віжн Партнер» бере на себе відповідальність за:

- збереження репутації ТОВ «Віжн Партнер» , як підприємства-постачальника високоякісної медичної допомоги з урахуванням індивідуальних потреб пацієнта;
- забезпечення безумовного дотримання вимог національних та міжнародних стандартів, норм і правил, стандартизації технологій;
- підвищення якості надання послуг за рахунок компетентного персоналу, впровадження автоматизації процесів, нових методів роботи, високоефективного обладнання з постійним аналізом задоволеності та довіри споживачів;

- забезпечення постійної ідентифікації, оцінювання та контролювання ризиків, що мають відношення до якості надання послуг;
- визначення, аналіз та покращення робочих та бізнес-процесів в ТОВ «Віжн Партнер»;
- ефективне функціонування системи управління якістю за рахунок постійного вдосконалення організаційної структури, актуалізації документів, сприяння росту інтелектуального, виробничого. Фінансового потенціалу закладу охорони здоров'я;
- постійне оновлення матеріально-технічної бази ТОВ «Віжн Партнер»;
- постійне навчання та підвищення компетентності медичного та допоміжного персоналу.

Реалізація політики забезпечується:

- ознайомленням, сприйманням та підтриманням її усім персоналом закладу охорони здоров'я;
- постійним аналізом з метою оцінки її придатності до змін умов сьогодення;
- обов'язковою реєстрацією усіх невідповідностей та прийняттям коригувальних дій для усунення причин, що їх викликали;
- систематичний аналіз поточних та перспективних потреб і очікувань пацієнтів та рівня їх задоволеності отриманими послугами;
- виконання та постійне покращення результативності системи менеджменту якості згідно міжнародним стандартам ISO 9001:2015;
- побудова взаємовигідних стосунків з постачальниками на основі довіри та партнерства;
- колегіальна взаємодія з державними, комунальними та приватними закладами охорони здоров'я, орієнтованими на співпрацю в інтересах пацієнтів.

Станом на січень 2025 року штат клініки налічує 85 працівників, серед них 29 лікарів, решта середній медичний персонал (медичні сестри, рентгенлаборанти)

та немедичний персонал. Для порівняння в 2023 році кількість працівників становила 52 людини, а в 2022 році - 44. Переважна більшість працівників молодь (29-42 років).

Прибуток клініки в 2020 році складав 29379200 грн., в 2022 році - 42521000 грн., 2023 рік - 48048700 грн., а станом на 2024 року - 52331500 грн.

Клініка пропонує гідну заробітну платню, так, наприклад, на вакансії медичної сестри заробітна плата складає 23000 грн, в той час як середня заробітна плата за даними сайту Work.ua по Україні складає 18400 грн (за даними 1650 вакансій, станом на квітень 2025 року). Додаток Б.

Принципи оплати праці на підприємстві ТОВ «Віжн Партнер». Згідно Закону України «Про оплату праці» від 1995 року визначення «заробітна плата» трактується як винагорода, розрахована, як правило, в грошовому виразі, який відповідно до трудового договору власник або уповноважений їм орган виплачує працівнику за виконану їм роботу». Елементи організації оплати праці представлені в Додатку В. [38]

2.2. Аналіз мотиваційної політики медичного закладу

Мотиваційна політика відіграє важливу роль у діяльності будь-якої організації, особливо в медичному закладі, де ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. ТОВ «Віжн Партнер» розробляє та впроваджує комплексні мотиваційні заходи, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Основна мета мотиваційної політики – створення сприятливих умов для праці, що стимулюють професійний розвиток персоналу. Це включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників. Важливим аспектом є також можливість кар'єрного зростання, що дозволяє

залучати кваліфікованих спеціалістів. Крім того, керівництво закладу прагне формувати культуру постійного вдосконалення та взаємодопомоги серед працівників. Важливим елементом політики є також підвищення рівня комунікації між різними рівнями управління.

Керівництво закладу приділяє особливу увагу розвитку корпоративної культури, що сприяє злагодженій роботі колективу. Враховуючи важливість соціальної відповідальності, компанія розробляє програми підтримки персоналу у сфері професійного та особистого розвитку. Важливою складовою є також система внутрішніх заохочень, що включає премії, визнання досягнень та можливості професійного зростання. Такі заходи сприяють формуванню довгострокової мотивації співробітників та зміцненню їхньої лояльності до закладу. Особлива увага приділяється психологічному комфорту на робочому місці, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі та сприяє підвищенню продуктивності праці. Для цього організовуються зустрічі та внутрішні заходи для покращення взаємодії між співробітниками.

Медичний заклад прагне забезпечити конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, що досягається через системний підхід до управління персоналом. Одним із ключових напрямів є створення сприятливих умов праці, які сприяють стабільності колективу та мінімізують плинність кадрів. Завдяки впровадженню ефективних методів мотивації, установа може підвищити продуктивність праці, що позитивно впливає на загальну якість обслуговування пацієнтів. Окрім цього, впроваджується практика гнучкого розкладу роботи, що допомагає забезпечити баланс між професійним та особистим життям працівників. Крім того, компанія впроваджує сучасні цифрові інструменти для оцінки продуктивності персоналу та аналізу ефективності виконаних завдань, що дозволяє своєчасно реагувати на зміну потреб співробітників. Особливу увагу приділяють підвищенню рівня внутрішньої комунікації між працівниками, що покращує координацію роботи.

Таблиця 2.2

Основні цілі мотиваційної політики

Ціль	Опис
Підвищення продуктивності	Стимулювання персоналу через фінансові та нематеріальні заохочення
Зменшення плинності кадрів	Покращення умов праці та забезпечення стабільної зарплати
Підвищення професійного рівня	Організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації
Покращення корпоративної культури	Створення дружнього робочого середовища та підтримка командної роботи

Одним із головних аспектів мотиваційної політики є її багатокomпонентність. Використовуються фінансові та нематеріальні методи стимулювання, що дозволяє підтримувати стабільність кадрового складу. Крім заробітної плати, працівники отримують бонуси, медичне страхування та соціальні гарантії, що робить їхню роботу більш привабливою. Водночас значна увага приділяється кар'єрному зростанню, що сприяє довгостроковій співпраці персоналу із закладом. Також проводяться тренінги для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок. Важливо, щоб персонал мав можливість проходити навчання та підвищення кваліфікації в межах робочого процесу, що сприяє безперервному професійному розвитку. Крім того, компанія регулярно проводить оцінку рівня задоволеності персоналу та впроваджує відповідні коригуючі заходи для вдосконалення робочих процесів. Співробітники можуть брати участь у програмах підвищення кваліфікації, які фінансує компанія.

Таблиця 2.3

Основні методи мотивації ТОВ «Віжн Партнер»

Метод мотивації	Категорія	Опис
Заробітна плата	Матеріальна	Конкурентоспроможний рівень оплати праці
Бонуси за KPI	Матеріальна	Додаткові виплати за досягнення ключових показників
Підвищення кваліфікації	Нематеріальна	Оплата навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації
Гнучкий графік	Нематеріальна	Можливість коригування робочого часу для кращого балансу

Одним із перспективних напрямів розвитку мотиваційної політики є залучення персоналу до прийняття рішень щодо внутрішніх процесів організації. Це може включати систему зворотного зв'язку, участь у розробці стратегічних планів і ініціативи щодо покращення умов праці. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівників, створює атмосферу довіри та стимулює до активнішої участі у корпоративному житті закладу. Окрім цього, залучення працівників до процесу ухвалення рішень допомагає розширити їхні професійні компетенції та покращити загальну ефективність команди. Працівники, які відчують свою значущість у компанії, проявляють вищу ініціативність і зацікавленість у розвитку підприємства. Регулярні обговорення та консультації з керівництвом дають можливість оптимізувати робочі процеси та враховувати реальні потреби персоналу.

Важливим аспектом мотивації є гнучкість підходу до кожного співробітника, що дозволяє адаптувати систему стимулювання відповідно до потреб і пріоритетів різних категорій персоналу. Наприклад, молодим спеціалістам можуть пропонуватися додаткові освітні програми та наставництво, тоді як досвідчені працівники можуть отримувати бонуси за наставництво або залучення нових кадрів. Такий індивідуальний підхід допомагає формувати довгострокові відносини з працівниками та сприяє зменшенню плинності кадрів. Крім того,

гнучкі мотиваційні програми можуть включати можливість зміни графіку роботи відповідно до особистих обставин працівників. Деякі компанії впроваджують програми індивідуального кар'єрного розвитку, які дають змогу працівникам визначати власний вектор професійного зростання. Це сприяє зростанню рівня задоволеності та залученості персоналу [1].

У майбутньому планується розширення нематеріальних методів мотивації, зокрема через впровадження програм психологічної підтримки, соціальних заходів і корпоративних ініціатив. Організація командних тренінгів, волонтерських проєктів і тематичних заходів сприятиме зміцненню командного духу та підвищенню рівня задоволеності роботою. Крім того, покращення умов праці, наприклад, створення комфортних зон відпочинку, може позитивно вплинути на продуктивність персоналу та їхнє загальне самопочуття. Запровадження програм менторства, де досвідчені співробітники допомагатимуть новачкам адаптуватися, також може значно підвищити рівень мотивації в колективі. Дослідження показують, що нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та можливості для професійного розвитку, мають тривалий ефект на рівень залученості персоналу. Таким чином, комплексний підхід до мотивації забезпечить сталий розвиток закладу та підвищення ефективності його діяльності.

Поточна система управління персоналом ТОВ «Віжн Партнер» має кілька важливих конкурентних переваг, які виділяють її серед інших гравців у галузі (Табл. 2.3). По-перше, система побудована на принципах прозорості й відповідальності, що сприяє підвищенню довіри серед працівників. По-друге, використання сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для управління змінами й графіками, допомагає оптимізувати робочий процес. Третім важливим аспектом є акцент на навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, що підвищує їхню професійність і мотивацію. Окрім цього, система передбачає справедливую систему бонусів, що базується на досягненнях кожного працівника.

Загалом, ці елементи дозволяють клініці утримувати висококваліфікований персонал і забезпечувати стабільність у роботі команди.

Таблиця 2.4

Конкурентні переваги поточної системи управління персоналом клініки
ТОВ «Віжн Партнер»

Конкурентні переваги	Опис	Вплив
Прозорість та відповідальність	Працівники мають доступ до чітких правил і процедур	Підвищує довіру й ефективність
Використання сучасних технологій	Автоматизація графіків, управління змінами	Зменшує навантаження на керівників
Навчання та підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги та професійні курси	Підвищує професіоналізм та задоволення роботою
Справедлива система бонусів	Бонуси на основі досягнень та ефективності	Стимулює працівників до досягнення цілей
Стабільність у роботі команди	Злагоджена робота та низька плинність кадрів	Забезпечує стабільність і якість обслуговування

Перевагою існуючих технологій навчання є їх професійна спрямованість, націлена виключно на професійні сервісні звички та вміння сервісного персоналу.

Водночас у системі управління персоналом ТОВ «Віжн Партнер» є й певні недоліки, які обмежують її ефективність (Табл. 2.4). Наприклад, незважаючи на прозорість, спостерігається недостатня увага до індивідуальних потреб працівників, що може викликати незадоволення. Додатково, деякі працівники вважають систему оцінювання їхньої роботи занадто складною та суб'єктивною. Також слід зазначити обмежену кількість зворотного зв'язку від керівництва, що створює бар'єр для відкритої комунікації. Ще одним слабким місцем є недостатня адаптація нових співробітників, що впливає на їхню продуктивність у перші місяці роботи. У підсумку, існуючі недоліки можуть перешкоджати розвитку команди і знижувати рівень задоволеності персоналу.

Таблиця 2.5

Недоліки поточної системи управління персоналом клініки
ТОВ «Віжн Партнер»

Недоліки системи управління	Причина	Наслідки
Недостатня увага до індивідуальних потреб	Загальний підхід до управління	Зниження мотивації окремих працівників
Складність і суб'єктивність системи оцінювання	Відсутність зрозумілих критеріїв	Викликає нерозуміння і незадоволення
Обмежений зворотний зв'язок	Недостатня кількість комунікаційних інструментів	Знижує довіру та ефективність обміну інформацією
Недостатня адаптація нових співробітників	Відсутність структурованих програм інтеграції	Зниження продуктивності нових працівників у перші місяці

Недоліком існуючих технологій є відсутність психологічних тренінгів та занять з командної роботи, які також важливі для медичного та сервісного персоналу. Тому доцільно впровадити деякі інноваційні технології в діяльність клініки та оцінити їх ефективність.

Система управління розвитком персоналу в ТОВ «Віжн Партнер» переважно ґрунтується на нематеріальній мотивації. Оцінювання загального потенціалу компанії здійснюється за його складовими, серед яких ключову роль відіграє соціально-економічний аспект, що формується завдяки організаційним зв'язкам та рівню корпоративної культури. Остання є невід'ємною частиною процесу розвитку працівників.

Компанія активно долучається до заходів, спрямованих на зміцнення організаційної культури. Серед них – урочистості, присвячені випуску та стажуванню, де співробітники отримують дипломи й сертифікати, а також події, що сприяють формуванню згуртованості та доброзичливих відносин у колективі. Наприклад, святкування ювілеїв працівників чи спільні поїздки на природу допомагають розслабитися та налагодити комунікацію в невимушеній атмосфері.

Корпоративна культура ТОВ «Віжн Партнер» акцентує увагу на професійному розвитку, єдності та традиціях святкування, що позитивно впливає на соціально-економічний потенціал компанії. Одним із її ключових переваг є структурована система навчання новачків. Вона не лише сприяє швидкій адаптації нових співробітників, а й передбачає підтримку досвідчених наставників, які допомагають їм освоїти особливості роботи.

Елементи символіки клініки, зображені на уніформі персоналу, виконують важливу функцію, зміцнюючи почуття згуртованості та професійної гордості серед співробітників. Окрім цього, компанія приділяє значну увагу фіксації та визнанню значущих подій, зокрема конференцій, семінарів та урочистих заходів, що сприяє оцінці досягнень і розвитку організації.

Завдяки таким аспектам корпоративна культура ТОВ «Віжн Партнер» мотивує працівників, формує згуртовану команду та сприяє високій продуктивності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Важливою характеристикою компанії є ґрунтовна обізнаність персоналу щодо її місії, цілей, стратегії та структури. Цікаво, що більшість співробітників отримують ці знання через комунікацію з колегами, а не напряду від керівництва. Дослідження підтверджують, що така особливість свідчить про наявність ключових компонентів розвиненої організаційної культури. Це відіграє критичну роль у формуванні згуртованого колективу, утриманні кваліфікованих фахівців і покращенні загальної ефективності компанії.

Фінансовий стан компанії визначається її фінансово-економічним потенціалом, що відображає рівень гарантій економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів. ТОВ «Віжн Партнер» демонструє рентабельність, оскільки доходи від реалізації продукції покривають виробничі витрати та забезпечують прибуток. Водночас, поточний рівень прибутковості ще не досяг достатнього рівня для повної фінансової стабільності та безперебійного функціонування компанії.

Аналіз ринкових характеристик є ключовим фактором для ефективного стратегічного планування. До основних показників належать ринкова ємність та частка компанії в ній. Визначення місткості ринку здійснюється за допомогою економічних і математичних методів, що враховують загальні тенденції та аналіз фінансових і фізичних параметрів. Для збору даних використовуються статистичні матеріали, галузеві звіти та економічні періодичні видання.

Ринковий потенціал ТОВ «Віжн Партнер» формується завдяки присутності на специфічному ринку, який відзначається значною конкуренцією та широкою ємністю. Розуміння цих параметрів дозволяє маркетинговому відділу оцінювати перспективи розвитку підприємства. Очікуваний обсяг доходу розраховується шляхом множення місткості ринку у натуральному вираженні на середню ціну продукції. Такий підхід дає змогу прогнозувати рівень прибутковості та розробляти ефективні стратегії для зміцнення позицій компанії.

У таблиці 2.5 представлено аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.6

Сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «Віжн Партнер» у 2024 році

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація управління	Високий рівень корпоративної культури Розподіл повноважень між заступниками директора	Організаційна структура не повністю відповідає типу стратегії підприємства та фазі життєвого циклу його діяльності
Операційна система	Довгострокові контакти з партнерами Використання прогресивних технологічних процесів	Висока порівняно з конкурентами собівартість послуг розміщення
Кадровий потенціал	Достатній рівень кваліфікації персоналу Високий рівень корпоративної культури	Існує незначна плинність кадрів
НДДКР	Високий рівень впровадження наукових розробок в обслуговування Нове сучасне обладнання	

Продовження таблиці 2.6

Маркетинг	Збільшення ринкової частки Налагоджена система просування продукції (різноманітні рекламні акції)	Відсутність агресивного маркетингу
Фінанси	Наявність достатньої величини власних обігових коштів Стабільний фінансовий стан Високий коефіцієнт фінансової автономії	

ТОВ «Віжн Партнер» має значний потенціал і низку конкурентних переваг, які можна ефективніше використати для досягнення високих економічних результатів. Зокрема, запровадження інновацій, оновлення матеріально-технічної бази та оптимізація витрат сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку. У сфері управління персоналом проведене дослідження може стати основою для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи команди.

Важливим чинником у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є розвиток персоналу. Доцільно посилити увагу до вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації працівників і залучення перспективних фахівців. Це сприятиме формуванню сильної професійної команди, що є запорукою стабільного зростання компанії. [5]

Аналіз потенціалу ТОВ «Віжн Партнер» засвідчив його неповне використання, що обмежує загальну ефективність діяльності. Особливої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу. Для його розкриття варто реалізувати такі заходи:

Запровадження комплексних програм професійного розвитку співробітників.

Використання ефективних методів мотивації, як фінансових, так і нематеріальних.

Створення сприятливого робочого середовища та умов для кар'єрного зростання.

Реалізація цих ініціатив дозволить підприємству оптимізувати використання наявних ресурсів, підвищити конкурентоспроможність і закласти фундамент для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, мотиваційна політика ТОВ «Віжн Партнер» є ключовим елементом управління персоналом, що сприяє зростанню продуктивності працівників та підвищенню їхньої задоволеності роботою. Поєднання фінансових і нефінансових стимулів дозволяє забезпечити ефективне функціонування закладу та підвищення рівня медичних послуг. Важливою складовою є гнучкість мотиваційної політики, що дає змогу адаптувати її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Надалі планується впровадження додаткових методів мотивації, спрямованих на індивідуальний підхід до кожного працівника. Активне використання сучасних цифрових інструментів дозволить вдосконалити процес моніторингу ефективності роботи персоналу та забезпечити прозорість мотиваційної політики. Важливим напрямком є також розширення програм наставництва, що допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до роботи.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер»

Мотиваційна політика відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності праці персоналу та загального фінансового результату підприємства. Аналіз динаміки основних показників роботи компанії дозволяє оцінити вплив запроваджених стимулюючих заходів на ефективність співробітників. Одним із основних показників, що свідчить про ефективність мотиваційної політики, є продуктивність праці, яка визначається як відношення прибутку до кількості працівників. Крім того, варто враховувати такі показники, як рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів та залученість співробітників у

корпоративні ініціативи. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє отримати об'єктивну картину впливу мотиваційної системи на результати діяльності компанії [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Мотиваційна політика є важливим інструментом управління персоналом, який впливає на рівень продуктивності працівників, їхню задоволеність роботою та стабільність кадрового складу. Для оцінки ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер» доцільно аналізувати ключові показники, такі як продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів та загальна ефективність роботи підприємства. Важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання, що визначають довгострокову ефективність кадрової політики компанії. Аналіз цих аспектів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони застосованої системи мотивації та запропонувати можливі напрямки її вдосконалення. Додатково необхідно враховувати особливості ринку праці, які можуть впливати на потреби працівників і рівень їхньої залученості. Також важливо регулярно оцінювати результати впроваджених стимулюючих заходів та їхній вплив на ефективність співробітників.

Для аналізу використано дані про кількість персоналу та фінансові результати ТОВ «Віжн Партнер» за 2022–2024 роки. Наведені у таблиці показники дозволяють простежити динаміку продуктивності праці співробітників. Дані демонструють не тільки фінансовий результат, а й те, як змінювалася продуктивність у розрізі збільшення чисельності персоналу. Оцінка цих змін допомагає виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики, що використовується на підприємстві. Ретельний аналіз дозволить сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу та вдосконалення стимулюючих заходів.

Таблиця 2.7

Продуктивність праці співробітників ТОВ «Віжн Партнер»
за 2022–2024 роки

Рік	Кількість персоналу	Прибуток, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн/особа
2022	44	42521	966,4
2023	52	48048,7	923,1
2024	85	52331,5	615,7

Одним із основних критеріїв оцінки ефективності мотиваційної політики є динаміка продуктивності праці. [4] У період 2022-2024 років спостерігалось зростання кількості персоналу, однак продуктивність праці демонструвала тенденцію до зниження. Це може свідчити про недостатню ефективність мотиваційної системи або потребу в її адаптації до умов зростаючого колективу. З іншого боку, розширення штату могло супроводжуватися періодом адаптації нових працівників, що також вплинуло на показники продуктивності. Таким чином, необхідний подальший аналіз впливу мотиваційної системи на ефективність використання трудових ресурсів. Важливо враховувати рівень автоматизації роботи, що може сприяти підвищенню продуктивності без збільшення навантаження на персонал. Також доцільно аналізувати вплив професійного навчання на ефективність роботи співробітників.

Аналіз даних свідчить про зростання кількості персоналу впродовж 2022-2024 років. Водночас продуктивність праці зменшилася з 966,4 тис. грн/особу у 2022 році до 615,7 тис. грн/особу у 2024 році. Це може свідчити про необхідність удосконалення механізмів мотивації, зокрема впровадження ефективніших інструментів стимулювання праці та контролю за результативністю співробітників. Зниження продуктивності може бути також пов'язане з адаптаційним періодом нових співробітників та їхнім поступовим включенням у робочі процеси. Крім того, важливим фактором є рівень автоматизації праці та впровадження нових

технологій, що впливають на ефективність роботи персоналу. Оптимізація робочих процесів та впровадження нових технічних засобів дозволять підвищити продуктивність співробітників та зменшити навантаження на окремі групи персоналу.

Для глибшої оцінки впливу мотиваційної політики на ефективність роботи персоналу розглянуто динаміку рівня задоволеності співробітників та плинності кадрів. [2] Високий рівень задоволеності працівників є одним із ключових факторів стабільності трудового колективу, що дозволяє зменшити рівень плинності кадрів та підвищити загальну ефективність роботи підприємства. Тому важливо відстежувати тенденції у змінах задоволеності персоналу та аналізувати їхній вплив на загальний результат діяльності компанії. Крім того, аналіз потреб персоналу дозволяє розробити додаткові заходи для підтримки стабільної робочої атмосфери. Розширення соціальних пакетів та запровадження гнучких графіків роботи можуть суттєво покращити мотивацію співробітників.

Таблиця 2.8

Динаміка рівня задоволеності персоналу та плинності кадрів

Рік	Рівень задоволеності персоналу, %	Плинність кадрів, %
2022	78	12
2023	82	10
2024	87	8

Ще одним важливим показником є рівень задоволеності персоналу. Дані аналізу демонструють, що упродовж трьох років цей показник мав тенденцію до зростання. (Додаток Г) Це свідчить про те, що застосовані інструменти мотивації мають позитивний вплив на персонал. Одним із ключових факторів є покращення умов праці, запровадження нових соціальних гарантій та розвиток корпоративної культури. Зростання задоволеності співробітників є важливим сигналом про правильний напрямок розвитку мотиваційної політики, але варто й надалі

працювати над її вдосконаленням для підтримки стабільної позитивної динаміки. Додатково слід розглядати персоналізовані підходи до стимулювання, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників. Окрім того, необхідно постійно оцінювати ефективність нематеріальних стимулів, таких як кар'єрне зростання та визнання досягнень.

Плинність кадрів є ще одним показником, що характеризує ефективність мотиваційної системи. У 2022-2024 роках цей показник зменшувався, що може свідчити про підвищення рівня задоволеності працівників та їхню більшу лояльність до компанії. Зменшення плинності позитивно впливає на стабільність команди, дозволяючи уникати додаткових витрат на навчання нових співробітників. Однак необхідно аналізувати причини звільнень працівників та впроваджувати заходи, що сприятимуть подальшому зниженню плинності та покращенню довгострокової залученості співробітників. Особливу увагу слід приділяти адаптаційним програмам, які можуть значно скоротити рівень стресу у нових працівників та підвищити їхню продуктивність. Також слід розглянути вплив командної роботи на рівень задоволеності співробітників.

Згідно з наведеними даними, рівень задоволеності працівників зріс із 78% у 2022 році до 87% у 2024 році. Водночас рівень плинності кадрів поступово зменшувався, що може свідчити про покращення умов праці та ефективність застосованих мотиваційних заходів. Це також підтверджує, що заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури та вдосконалення нематеріальної мотивації, мають позитивний вплив на стабільність колективу. Варто зазначити, що зменшення рівня плинності кадрів сприяє збереженню досвіду в компанії та скороченню витрат на навчання нових працівників. Рівень мотивації можна підвищити також шляхом розвитку програм наставництва та впровадження додаткових бонусних систем. Важливою складовою подальшого розвитку мотиваційної політики є персоналізація підходів до стимулювання, що враховує індивідуальні особливості працівників та їхні професійні цілі.

Ключову роль у підвищенні ефективності мотиваційної політики відіграють нематеріальні фактори стимулювання. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, мають можливість професійного розвитку та отримують визнання за свої досягнення, демонструють вищу ефективність та залученість до роботи. Корпоративна культура, комфортні умови праці, можливості для навчання та кар'єрного зростання є критично важливими аспектами довгострокового утримання кваліфікованих спеціалістів. Розширення програм менторства та наставництва може сприяти подальшому зростанню ефективності персоналу. Також варто запровадити гнучкі системи кар'єрного росту, що дозволять працівникам чітко бачити перспективи в компанії. Окрім того, впровадження програм психологічної підтримки може суттєво покращити загальну атмосферу в колективі. [34]

Аналіз фінансових показників також є важливим елементом оцінки ефективності мотиваційної політики. У період 2022-2024 років прибуток компанії зростав, однак його темпи зростання були меншими порівняно зі збільшенням чисельності персоналу. Це може вказувати на необхідність підвищення продуктивності праці або оптимізації системи фінансової мотивації. Важливо оцінити, які заходи стимулювання приносять найкращі результати та розподілити ресурси так, щоб максимально підвищити загальну ефективність роботи компанії. Додатково слід оцінювати рівень повернення інвестицій у систему мотивації, щоб розуміти, які механізми є найефективнішими.

Таким чином, оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер» демонструє позитивні зміни у показниках задоволеності персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Однак, разом із тим спостерігається зниження продуктивності праці, що потребує подальшого аналізу та впровадження нових стимулюючих заходів. Оптимізація матеріальної та нематеріальної мотивації дозволить покращити ефективність персоналу та забезпечити стале зростання підприємства. Зокрема, рекомендується розглянути додаткові механізми

стимулювання продуктивності, такі як індивідуальні бонусні програми, покращення умов праці та підвищення рівня автоматизації робочих процесів. Подальше вдосконалення мотиваційної політики сприятиме не лише зростанню продуктивності, а й покращенню фінансових результатів компанії.

Значний вплив на мотивацію працівників мають інструменти нематеріального стимулювання, такі як корпоративна культура, можливості кар'єрного росту та навчальні програми. Впровадження програм підвищення кваліфікації дозволяє співробітникам розширювати свої компетенції, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Дослідження показують, що співробітники, які мають можливість професійного розвитку, демонструють вищу лояльність до компанії та меншу схильність до звільнення. Крім того, формування сприятливого робочого середовища та підтримка здорового психологічного клімату також відіграють важливу роль у мотивації персоналу. Запровадження політики відкритої комунікації та залучення співробітників до процесу ухвалення рішень сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності роботою. Таким чином, компанія може не лише покращити продуктивність працівників, а й підвищити їхню лояльність та залученість. [38]

Окрім нематеріальних чинників, важливу роль відіграє система фінансових заохочень. Гнучкі бонусні програми, премії за виконання стратегічних завдань та індивідуальні фінансові стимули можуть значно підвищити рівень продуктивності працівників. Дослідження ефективності мотиваційної політики підтверджують, що співробітники, які отримують чіткі матеріальні стимули, більш зацікавлені у досягненні високих результатів. Водночас необхідно уникати ситуацій, коли мотивація ґрунтується виключно на фінансових заохоченнях, оскільки це може призвести до зниження довгострокової лояльності працівників. Компанії слід розробляти комплексні програми стимулювання, що поєднують матеріальні та нематеріальні механізми впливу. Впровадження сучасних систем оцінювання

продуктивності дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та сприяти підвищенню загального рівня продуктивності.

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом вказують на необхідність персоналізованого підходу до мотивації співробітників. Врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх кар'єрних амбіцій та потреб у професійному розвитку дозволяє створювати ефективнішу мотиваційну політику. Впровадження програм наставництва та менторства сприяє швидшій адаптації нових співробітників і підвищенню рівня їхньої залученості до корпоративної культури. Також важливою складовою є можливість гнучкого графіка роботи та впровадження дистанційних форм зайнятості, що відповідає сучасним вимогам ринку праці. Використання цифрових платформ для моніторингу продуктивності та визначення ключових показників ефективності дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати відповідні коригувальні заходи. Таким чином, персоналізований підхід у поєднанні з інноваційними технологіями може суттєво покращити ефективність роботи персоналу та стабільність кадрового складу.

Дослідження ефективності мотиваційної політики також вказують на важливість створення позитивного іміджу компанії як роботодавця. Бренд роботодавця суттєво впливає на залучення висококваліфікованих спеціалістів та утримання талановитих працівників у компанії. Використання соціальних ініціатив, підтримка корпоративної соціальної відповідальності та розвиток внутрішніх комунікацій сприяють формуванню позитивного сприйняття компанії серед працівників. Співробітники, які пишаються своїм місцем роботи та поділяють корпоративні цінності, демонструють вищу продуктивність і лояльність. Таким чином, формування та підтримка сильного бренду роботодавця є важливим елементом загальної стратегії мотивації персоналу. У цьому контексті особливу роль відіграє ефективна система внутрішніх комунікацій, що дозволяє своєчасно реагувати на потреби співробітників. [36]

Роль керівництва у процесі мотивації персоналу не можна недооцінювати. Лідерський стиль управління безпосередньо впливає на рівень залученості працівників та їхню ефективність. Авторитетні керівники, які підтримують відкритий діалог, створюють довірчу атмосферу та активно залучають співробітників до ухвалення рішень, сприяють формуванню позитивного корпоративного середовища. Особливе значення має розвиток навичок емоційного інтелекту серед менеджерів, оскільки це дозволяє ефективно керувати командою та мотивувати персонал. Запровадження регулярних зустрічей, зворотного зв'язку та коучингових програм сприяє покращенню комунікації між керівниками та підлеглими. Таким чином, ефективний стиль управління є ключовим чинником у підвищенні рівня мотивації персоналу.

У підсумку, мотиваційна політика є одним із найважливіших аспектів управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність компанії. Оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання дозволяє забезпечити високу продуктивність, лояльність та залученість співробітників. Аналіз даних ТОВ «Віжн Партнер» свідчить про необхідність удосконалення системи стимулювання, зокрема підвищення персоналізації мотиваційних заходів та впровадження сучасних методів управління персоналом. Важливим напрямом розвитку є також покращення внутрішніх комунікацій та зміцнення корпоративної культури. Запровадження новітніх технологій та систем моніторингу продуктивності сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Таким чином, вдосконалення мотиваційної політики дозволить підприємству не лише покращити результати діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. [43]

Ще одним важливим аспектом ефективної мотиваційної політики є розвиток корпоративної культури, що включає не лише соціальні ініціативи, а й підходи до управління командою. Взаємодія між керівництвом і працівниками, система внутрішнього спілкування та спільне формування цінностей компанії сприяють

зміцненню командного духу. Особливо важливою є підтримка співробітників під час змін у компанії, що може бути досягнуто завдяки відкритій комунікації та залученню персоналу до процесу прийняття рішень. Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу, а отже, і їхньої продуктивності. Запровадження програм менторства та професійного розвитку дозволяє працівникам отримувати необхідну підтримку та можливості для кар'єрного зростання. Таким чином, добре розвинена корпоративна культура є фундаментом ефективної мотиваційної політики.

Інноваційні методи мотивації, зокрема використання гейміфікації, цифрових платформ оцінювання та систем персоналізованого стимулювання, можуть суттєво підвищити рівень залученості співробітників. Використання технологічних рішень, таких як аналітика ефективності персоналу, дозволяє глибше розуміти мотиваційні фактори працівників і розробляти відповідні програми стимулювання. Впровадження системи гнучких бонусів, які залежать від індивідуальних досягнень і внеску у загальний результат компанії, дозволяє підтримувати високий рівень мотивації. Окрім того, можливість самостійного вибору бонусних винагород створює додатковий стимул для досягнення високих результатів. Цифровізація процесів мотивації дозволяє підвищити прозорість та ефективність стимулюючих заходів. Таким чином, застосування сучасних технологій та персоналізованого підходу до мотивації сприятиме формуванню ефективного та продуктивного робочого середовища.

Таблиця 2.9

Методи мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність

Методи мотивації	Опис	Очікуваний ефект
Фінансові стимули	Бонуси, премії, надбавки до зарплати	Збільшення продуктивності та залученості

Продовження таблиці 2.9

Кар'єрний розвиток	Програми навчання, можливості підвищення	Покращення кваліфікації та мотивації
Гейміфікація	Впровадження систем змагань та нагород	Підвищення залученості та командного духу
Соціальні ініціативи	Додаткові соціальні пакети, корпоративні заходи	Зміцнення лояльності до компанії
Гнучкий графік роботи	Можливість адаптації робочого часу	Підвищення задоволеності працею

Таким чином, ефективна мотиваційна політика має бути багаторівневою та включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Поєднання інноваційних підходів, таких як гейміфікація та цифровізація, із традиційними методами стимулювання дозволяє досягти найкращих результатів у підвищенні продуктивності персоналу.

Висновок до другого розділу

ТОВ «Віжн Партнер» являє собою підприємство, що активно розвивається та вдосконалюється. Це сучасна клініка, яка надає великий спектр медичних послуг для дорослого населення з різноманітними захворюваннями. Окрім цього в медичного закладі представлена високоспеціалізована експертна діагностика. Медична допомога надається на вищому рівні усіма медичними кадрами, за які підпорядковуються директору клініки.

ТОВ «Віжн Партнер» турбується про свої кадри, розвиває в колективі дружні взаємовідносини, а також спрямовує сили на особистий розвиток та вдосконалення співробітників, завжди слідкує за збереження мотивації у колективі та в окремих працівників. Оскільки медичний заклад прагне бути конкурентоспроможним на ринку праці то велика увага приділяється саме кадрам. Саме тому усі працівники мають гідну заробітну плату, комфортні умови праці і лояльні підходи.

Основними методами мотивації на підприємстві є: розмір заробітної плати, бонуси за KPI, підвищення кваліфікації та гнучкий графік роботи. Окрім того кожен співробітник при бажанні може бути залучений до прийняття рішень у внутрішніх процесах організації. В перспективі планується розширення програми для удосконалення мотиваційної політики, зокрема: робота з психологом, прийняття участі колективом у спортивних та тематичних подіях.

Важливим показником правильної роботи мотиваційної політики є рівень задоволеності персоналу. Дані аналізу продемонстрували тенденцію до зростання цього показника, що в свою чергу свідчить що обрані інструменти мотивації успішно працюють. Заходи спрямовані на розвиток корпоративної культури теж відіграли важливу роль, про це свідчить рівень плинності кадрів, який мав тенденцію до зниження.

Аналізуючи фінансові показники переконуємося, що прибуток компанії за останні декілька років зростає, а отже це теж свідчить про успішність мотиваційної політики.

У підсумку можна зазначити, що ТОВ «Віжн Партнер» обрав вірну мотиваційну політику, яка досить успішно працює.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІЖН ПАРТНЕР»

3.1. Вдосконалення системи мотивації праці та мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер»

Неефективна система компенсацій та винагород може спричинити невдоволення серед працівників, що неминуче позначається на зниженні їх продуктивності. Водночас, добре організована система стимулювання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оптимальному використанню людських ресурсів і досягненню стратегічних цілей компанії. Перегляд розміру компенсацій та винагород окремих співробітників базується на результатах їх оцінки з боку організації та відображає рівень виконання посадових обов'язків.

Аналізуючи моделі мотивації праці в США, Західній Європі та Японії у порівнянні з чинним законодавством України, можна відзначити, що українська система мотивації найбільше тяжіє до американської моделі [45].

Втім, Україна не може повністю інтегрувати жодну з іноземних систем без урахування національних особливостей. Успішність їх застосування залежить від економічного становища країни, фінансових можливостей підприємств і культурних чинників. Найперспективнішим є впровадження елементів американської, британської та французької моделей, що дозволяють гармонійно поєднувати різні стимули та адаптувати їх до українських реалій.

Наприклад, американська модель сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, хоча й збільшує витрати підприємства. Водночас вона передбачає регулярне навчання та сертифікацію персоналу, що може стати викликом для багатьох українських компаній.

Британська модель мотивації заохочує працівників до підвищення результативності, проте визначення індивідуального внеску кожного співробітника може бути складним, особливо для компаній, що не займаються виробництвом. Французька модель сприяє стабільності підприємств у мінливих ринкових умовах, що є актуальним для українських компаній, однак її ефективне впровадження можливе переважно у великих організаціях і ускладнюється особливостями податкової системи України.

Застосування японської, шведської та німецької моделей мотивації в українських реаліях є складним через їх орієнтацію на довічне працевлаштування та розвинене соціальне забезпечення. Такий підхід вимагає значних фінансових ресурсів і довгострокових зобов'язань, що є непосильним для більшості вітчизняних компаній.

Українська система мотивації має власні специфічні риси, зокрема відсутність чіткого регулювання додаткової оплати праці. Наразі існує понад 20 різновидів доплат, надбавок, премій та інших стимулюючих виплат, проте жодна з них не має чітко визначених критеріїв розрахунку, що ускладнює їх застосування на практиці [27].

Методи оцінювання персоналу можуть відрізнятися, але їх головна мета – об'єктивно розмежувати рівень ефективності різних працівників і відповідно визначити розмір їх винагороди. У більшості сучасних компаній така оцінка проводиться у форматі щорічної атестації або індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником, під час якої аналізуються результати роботи за певний період, найчастіше за рік.

Грейдинг стає все більш популярним методом формування системи компенсацій та винагород персоналу, оскільки дозволяє ефективно структурувати заробітну плату та створювати прозору систему оплати праці. Цей підхід передбачає класифікацію посад за визначеними критеріями, що допомагає оцінити їхню важливість у межах компанії та встановити відповідний рівень оплати.

Завдяки цьому система є зручною для будь-яких типів підприємств, оскільки уніфікує підхід до винагород і забезпечує справедливу диференціацію заробітних плат.

Основна концепція грейдингу полягає у визначенні чіткої ієрархії посад, ґрунтуючись на їхній значущості для досягнення стратегічних цілей підприємства. В процесі оцінки враховуються такі аспекти, як складність виконуваних завдань, рівень відповідальності, потреба у спеціалізованих знаннях та компетенціях, а також вплив посади на загальну ефективність компанії. Після аналізу цих факторів формуються грейди – рівневі категорії посад із відповідним діапазоном заробітної плати.

Головна перевага грейдингу полягає у забезпеченні прозорості та об'єктивності процесу оплати праці. Така система не лише стимулює мотивацію співробітників, а й сприяє внутрішній рівності, оскільки кожен працівник розуміє, за якими критеріями оцінюється його внесок і які кроки необхідні для кар'єрного та фінансового зростання.

Однак впровадження грейдингової системи вимагає ретельного підходу, значних ресурсів і залучення професійних аналітиків для розробки об'єктивних критеріїв оцінювання. Важливою складовою успішної реалізації є також чітка комунікація з персоналом щодо принципів та механізмів грейдингу, що допомагає запобігти непорозумінням і сприяє довірі до системи винагород.

Залежно від специфіки компанії можуть застосовуватися аналітичні методи (факторний аналіз, бальна оцінка) або неаналітичні (класифікація посад, метод парного порівняння, пряме ранжування). Основною метою впровадження грейдингу є вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників, що відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його стратегічному розвитку.

До основних переваг впровадження грейдингової системи належать [32]:

створення ефективної та прозорої системи винагороди, що охоплює оклади, соціальні пакети, премії та інші фінансові стимули;

можливість регулярного перегляду та оптимізації організаційної структури відповідно до змін ринку та внутрішніх потреб компанії;

забезпечення об'єктивного та незалежного оцінювання співробітників для визначення відповідності займаним посадам.

Однак грейдинг має і певні недоліки:

значні фінансові та часові витрати на його розробку, впровадження та подальшу підтримку;

необхідність залучення широкого кола експертів для розробки системи грейдів, що може викликати конфлікти інтересів між різними підрозділами компанії;

складність коректної оцінки посад через різноманітність функцій і завдань, що виконують співробітники, а також необхідність адаптації методики до особливостей підприємства.

Грейдинг найчастіше застосовується на підприємствах, де вже існує певна тарифна система або штатний розклад. Однією з ключових його функцій є тарифікація, тобто визначення оптимального рівня оплати для кожної посади з урахуванням її значущості.

Незважаючи на те, що українські підприємства вже використовують різні програми стимулювання персоналу, рівень плинності кадрів залишається високим через недосконалість існуючих мотиваційних механізмів. Ця проблема є актуальною не лише в Україні, а й у багатьох країнах світу, однак далеко не всі роботодавці мають можливість чи готовність вчасно впроваджувати ефективні системи мотивації.

Ефективна система мотивації є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, оскільки впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та фінансові результати. В умовах сучасного ринку праці важливо

забезпечити комплексний підхід до стимулювання співробітників, який поєднує матеріальні та нематеріальні фактори. ТОВ «Віжн Партнер» має значний потенціал для вдосконалення мотиваційної політики, зокрема шляхом оптимізації системи заохочень, підвищення рівня соціального захисту та запровадження персоналізованих стимулів. Важливим завданням є також створення умов для професійного розвитку працівників, що сприятиме їхній довгостроковій залученості до компанії. Крім того, слід звернути увагу на розвиток корпоративної культури, яка впливає на загальну ефективність команди. Важливим є створення механізмів контролю за рівнем задоволеності співробітників, що допоможе оперативно реагувати на їхні потреби.

Один із напрямів удосконалення мотиваційної політики – підвищення прозорості та справедливості системи оплати праці. Це передбачає чітке визначення критеріїв оцінки результативності співробітників, що дозволить формувати систему преміювання на основі досягнутих показників. Використання КРІ (ключових показників ефективності) може допомогти встановити зрозумілі механізми стимулювання, що мотивуватимуть працівників до більшої продуктивності. Крім того, слід переглянути політику підвищення заробітної плати, враховуючи не тільки фінансові показники компанії, а й внесок кожного працівника у загальні результати. Важливим аспектом є також запровадження гнучких бонусних програм, які дозволять співробітникам самостійно обирати варіанти додаткової матеріальної винагороди. Додатково можна розглянути запровадження системи преміювання за довгострокову лояльність до компанії [13].

Розмір заробітної плати за грейдовою системою визначається відповідно до значущості кожної посади для підприємства. Тому після впровадження грейдингу необхідним етапом є оцінка посад, що здійснюється за допомогою факторно-балансового методу. В його основі лежить аналіз ключових критеріїв, серед яких управління персоналом, рівень відповідальності, необхідний досвід, складність виконуваних завдань, самостійність у прийнятті рішень та виконанні виробничих

або управлінських функцій. Визначивши ці критерії, підприємство встановлює їхню вагомість, розподіляючи 100% між усіма факторами відповідно до їхнього впливу на ефективність роботи. Далі проводиться детальне оцінювання кожної посади, підраховується загальна кількість балів і здійснюється їх ранжування.

Наступний етап передбачає формування грейдів, тобто поділ посад на групи залежно від кількості набраних балів і категорії персоналу. Для кожного грейду встановлюються діапазони заробітної плати, які містять мінімальні та максимальні коефіцієнти, що визначають кратність заробітної плати щодо мінімального рівня оплати на підприємстві. Це дозволяє створити прозору і справедливую систему винагороди, що відображає реальний вклад працівників та забезпечує гнучкість у встановленні компенсацій, сприяючи мотивації персоналу та ефективному управлінню фінансовими ресурсами компанії.

На завершальному етапі впровадження грейдової системи оплати праці необхідно забезпечити її повне розуміння всіма працівниками підприємства. Це передбачає проведення загальних зборів трудового колективу, під час яких слід детально пояснити суть системи, її основні цілі, структуру, порядок розрахунку заробітної плати та переваги, які вона надає як співробітникам, так і підприємству загалом.

Далі слід реалізувати пілотний проєкт у межах одного з підрозділів підприємства, що дозволить ідентифікувати потенційні проблеми та слабкі місця системи ще до її масштабного впровадження. Важливо враховувати можливі негативні наслідки різкої зміни системи винагороди, які можуть спричинити соціальну напругу серед працівників. Тому перед безпосереднім запуском грейдингу необхідно провести двомісячний перехідний період, під час якого працівникам буде пояснено відмінності між новою та попередньою системами, а також розраховано їхні потенційні доходи в обох варіантах для забезпечення прозорості змін.

Наступний етап передбачає порівняння розміру встановлених за грейдовою системою заробітних плат із фактичними виплатами на підприємстві. Якщо чинна заробітна плата виявиться нижчою за мінімальну межу відповідного грейду, її необхідно підвищити. У випадку, якщо вона перевищує максимальний рівень, її не можна зменшувати, однак можливим рішенням може стати введення тимчасових надбавок.

Фінальним етапом впровадження стане розробка нормативної документації, що регламентуватиме порядок роботи нової системи оплати праці та її подальшу підтримку. Це передбачає створення та затвердження офіційного положення «Про грейдову систему оплати праці на підприємстві», яке міститиме чіткі принципи функціонування системи, механізми її перегляду та оновлення, а також правила управління компенсаціями відповідно до корпоративної політики підприємства.

Впровадження грейдової системи оплати праці є обґрунтованим рішенням, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та створенню прозорості системи винагороди. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості роботи кожного співробітника, підвищує об'єктивність у визначенні рівня заробітної плати та стимулює працівників до професійного розвитку та підвищення продуктивності з метою отримання вищої винагороди.

Основною метою впровадження проєкту є вдосконалення системи винагороди персоналу, що, своєю чергою, має позитивно позначитися на ефективності управління людськими ресурсами. Успішна реалізація цієї моделі забезпечить справедливу та гнучку систему оплати праці, яка буде спрямована не лише на підвищення мотивації співробітників, а й на оптимізацію витрат підприємства. При цьому важливо оцінювати ефективність застосованих заходів як з боку керівництва, так і з точки зору задоволеності працівників, що сприятиме подальшому вдосконаленню процесу та забезпеченню його стійкості в довгостроковій перспективі.

Не менш важливою складовою мотиваційної політики є нематеріальні стимули, які можуть суттєво підвищити рівень залученості персоналу. Наприклад, визнання досягнень працівників через внутрішні нагороди, публічне відзначення успіхів та можливості кар'єрного зростання мають значний вплив на мотивацію. Створення програм наставництва та навчання також сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників і допоможе їм розвивати кар'єрний потенціал у межах компанії. Особливу увагу варто приділити системі зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої побажання щодо умов праці та мотиваційних програм. Це сприятиме не лише підвищенню рівня довіри між керівництвом та персоналом, а й створенню гнучкої системи стимулювання. Крім того, компанія може впровадити програми професійного наставництва, що дозволить передавати досвід між працівниками різного рівня кваліфікації.

Гнучкий графік роботи є ще одним важливим елементом удосконалення системи мотивації. Надання можливості обирати зручний режим роботи дозволить працівникам краще балансувати між професійними та особистими обов'язками, що позитивно вплине на їхню продуктивність. Крім того, можна запровадити додаткові відпустки для працівників, які демонструють високі результати. Гнучкі умови роботи можуть стати вагомою перевагою компанії на ринку праці, сприяючи залученню та утриманню кваліфікованих спеціалістів. Важливим аспектом є також створення комфортного робочого середовища, яке забезпечує психологічну підтримку та мінімізує рівень стресу серед співробітників. Додатково можна запровадити дистанційні формати роботи, що дозволять зменшити навантаження на офісні приміщення.

Покращення системи навчання та розвитку персоналу є ще одним важливим аспектом мотиваційної політики. Співробітники, які мають доступ до якісних навчальних програм, тренінгів і курсів, відчувають більшу зацікавленість у роботі та мають можливість кар'єрного зростання. Важливо забезпечити співробітникам доступ до сучасних освітніх ресурсів, організовувати внутрішні навчальні заходи

та заохочувати участь у професійних конференціях. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють не лише підвищенню ефективності співробітників, а й формуванню лояльності до компанії. Крім того, створення можливостей для горизонтального кар'єрного розвитку допоможе зберегти цінні кадри всередині організації. Підтримка безперервного навчання дозволить співробітникам швидше адаптуватися до змін у професійній діяльності. [45]

Удосконалення корпоративної культури відіграє важливу роль у покращенні мотиваційної політики. Важливо створити сприятливий мікроклімат у колективі, де кожен працівник відчуватиме себе цінним членом команди. Організація корпоративних заходів, тимблдінгів та благодійних ініціатив сприятиме згуртованості колективу та підвищенню рівня задоволеності співробітників. Особливу увагу слід приділити налагодженню ефективної комунікації між різними рівнями управління, що дозволить уникнути конфліктних ситуацій та покращить взаєморозуміння всередині компанії. Крім того, слід підтримувати ініціативи співробітників, що спрямовані на вдосконалення робочих процесів. Формування позитивного іміджу компанії як роботодавця сприятиме залученню кращих спеціалістів.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації праці у ТОВ «Віжн Партнер» потребує комплексного підходу, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Оптимізація системи оплати праці, впровадження нових механізмів стимулювання, підвищення рівня соціального захисту та розвиток корпоративної культури сприятимуть формуванню ефективного та лояльного колективу. Інвестиції у навчання та розвиток співробітників, створення комфортних умов праці та запровадження персоналізованих мотиваційних програм дозволять підвищити продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Успішна реалізація цих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та забезпечить стабільний розвиток підприємства.

Система компенсацій та винагород має бути гнучкою, враховувати специфіку діяльності підприємства та розроблятися із залученням трудового колективу. Такий підхід забезпечує прозорість і справедливість у визначенні рівня оплати праці, що позитивно впливає на мотивацію співробітників і загальну ефективність компанії.

Оцінювання персоналу здійснюється на основі чітко визначених критеріїв, зокрема рівня кваліфікації, професійного досвіду, стажу роботи, відповідальності, здатності опанувати іншу посаду, психологічного та фізичного навантаження, а також умов праці. Для кожного критерію встановлюється оцінка в діапазоні від 1 до 2,5 балів, після чого обчислюється середній показник, що визначає кваліфікаційний рівень працівника на наступний рік.

Такий підхід дозволяє об'єднати різні аспекти оцінки персоналу в єдину систему, сприяючи кар'єрному зростанню та стимулюючи бажання якісно виконувати професійні обов'язки. Наприклад, результати атестації молодшого медичного персоналу ТОВ «Віжн Партнер» представлені у таблиці 3.1, де, згідно з даними таблиці 3.1, працівник набрав 1,875 балів, що відповідає другому рівню посади.

Таблиця 3.1

Орієнтовна таблиця атестації працівника ТОВ «Віжн Партнер»

Показники	Оцінка
Рівень кваліфікації	2,000
Наявність професійного досвіду	1,500
Стаж роботи	2,000
Рівень відповідальності	2,000
Можливість оволодіння іншою посадою	1,500
Психологічне навантаження	2,000
Фізичне навантаження	2,000
Умови праці	2,000
Разом (середнє значення)	1,875

Основною метою цієї моделі є демонстрація того, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, заснований на об'єктивних критеріях та необхідності своєчасної виплати заробітної плати, є економічно виправданим. Це означає, що його можна реалізувати з мінімальними фінансовими витратами для підприємства, забезпечуючи основу для подальшого розвитку та вдосконалення системи винагород.

Отже, система оплати праці буде мати наступний формат:

$$\text{ЗП} = \text{П пост.} * \text{Ос} + \text{П змін.} \quad (3.1)$$

ЗП – заробітна плата;

П пост. – постійна складова;

Ос – оклад за ставкою;

Пзмін. – змінна складова;

Для забезпечення ефективної системи оплати праці у ТОВ «Віжн Партнер» рекомендується застосовувати комплексний підхід [22], що поєднує матеріальну та нематеріальну мотивацію. Важливими складовими цього підходу є заробітна плата, система стимулювання та моральне заохочення, що має бути збалансованим та спрямованим на підтримку продуктивності працівників.

Моральне стимулювання слід розглядати у двох аспектах: заохочення успіхів та конструктивний осуд недоліків. Водночас, існуюча система мотивації персоналу в ТОВ «Віжн Партнер» потребує вдосконалення, оскільки працівники вказують на недостатню ефективність застосування економічних стимулів. Відсутність чіткого механізму мотивації може спричинити втрату кваліфікованих спеціалістів, що негативно вплине на стабільність та конкурентоспроможність компанії.

Матеріальна винагорода за професійні досягнення має бути не лише регулярною, а й базуватися на об'єктивних критеріях, що дозволяє оцінювати внесок кожного працівника у розвиток підприємства. Виходячи з аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Віжн Партнер», пропонуються заходи щодо її вдосконалення, представлені у таблиці 3.2.

Ключовими ініціативами для підвищення ефективності системи мотивації є запровадження гнучкої системи оплати праці, стимулювання професійного розвитку та чітка оцінка досягнутих результатів із подальшим заохоченням. Комплексний підхід до компенсацій та винагород має передбачати додаткові виплати та премії, що сприятиме покращенню рівня задоволеності працівників і підвищенню їхньої продуктивності.

Таблиця 3.2

Перелік заходів щодо вдосконалення політики компенсацій та винагород персоналу ТОВ «Віжн Партнер»

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків

Заробітна плата працівників у ТОВ «Віжн Партнер» має бути структурованою та складатися з кількох основних компонентів, як представлено у таблиці 3.3. Основна частина заробітної плати припадає на посадовий оклад, який становить 60% від загальної суми виплат.

Додаткові вигоди включають винагороду за виконання додаткових обов'язків (15%), компенсацію за ненормований робочий день (10%) та доплати за роботу у вихідні та святкові дні (15%). Така система дозволяє забезпечити справедливую диференціацію винагороди відповідно до вкладених зусиль і додаткового навантаження, а також підвищити мотивацію персоналу до ефективної роботи.

Таблиця 3.3

Складові частини заробітної плати працівників за новою системою компенсацій та винагород працівників у ТОВ «Віжн Партнер»

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Посадовий оклад	60%
Винагорода за виконання додаткових робіт	15%
Компенсація за ненормований робочий день	10%
Компенсація роботи у вихідні та святкові дні	15%
Всього	100

Таким чином, оновлена система компенсацій та винагород у ТОВ «Віжн Партнер» ґрунтується на посадовому окладі як основному елементі, а також передбачає додаткові виплати, які враховують специфіку виконуваних завдань та умови праці. Такий підхід забезпечує справедливу і прозору структуру оплати, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості виконання обов'язків.

Кожен фактор оцінюється окремо, а отримані результати сумуються, формуючи загальну оцінку, що впливає на розмір додаткових виплат. Надбавки за виробіток можуть змінюватися залежно від досягнутих показників, що дозволяє адаптувати систему мотивації до індивідуальних результатів роботи співробітників.

Розглянемо впровадження нової системи на прикладі молодшого медичного персоналу. У грудні 2024 року працівник отримав заробітну плату в розмірі 30 000 грн, з яких 24 000 грн припадало на посадовий оклад, а 6 000 грн – на преміальні виплати. У січні 2025 року, згідно з новими правилами мотивації, структура виплат змінилася відповідно до принципів преміювання, зазначених у таблиці 3.4.

Як показано в таблиці 3.4, посадовий оклад медичної сестри складає 60% загальної заробітної плати, що становить 24 000 грн. Решта суми розподіляється між додатковими категоріями: 15% – винагорода за дотримання термінів виконання завдань, 10% – компенсація за ненормований робочий день та 15% – доплата за роботу у вихідні та святкові дні.

Запропонована система дозволяє підприємству гнучко управляти матеріальним стимулюванням працівників, формуючи справедливі механізми винагороди, що відповідають внеску кожного співробітника. Це підвищує мотивацію персоналу, сприяє їх професійному зростанню та забезпечує стабільність кадрового складу, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії.

Таблиця 3.4

Розрахунок оплати праці медичної сестри ТОВ «Віжн Партнер» за новою системою компенсацій та винагород

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробленої плати
Посадовий оклад	24000	60%
Винагорода за виконання додаткових робіт	4500	15%
Компенсація за ненормований робочий день	3000	10%
Компенсація роботи у вихідні та святкові дні	4500	15%
Разом	36000	100

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Загальна сума оплати праці, враховуючи всі складові, склала 36 000 грн. Така система забезпечує належну компенсацію працівників за виконання різних видів роботи та сприяє справедливому розподілу винагороди між усіма аспектами

трудової діяльності. Вона дозволяє об'єктивно оцінювати внесок співробітників, підтримувати їхню мотивацію та підвищувати продуктивність.

Таким чином, впроваджена система мотивації персоналу у ТОВ «Віжн Партнер» не лише вдосконалює механізми стимулювання працівників, а й сприяє загальному розвитку підприємства. Використання грейдингу на сучасних українських підприємствах набуває дедалі більшої актуальності, оскільки цей підхід дозволяє керівництву об'єктивно оцінювати цінність кожного співробітника відповідно до його посади, створює можливості для кар'єрного зростання та підвищує привабливість компанії для потенційних кандидатів на ринку праці.

Грейдування не лише сприяє впровадженню стандартизованої системи оплати праці, а й оптимізує управління персоналом, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Для визначення індивідуального рівня заробітної плати необхідно щорічно проводити атестацію працівників, оцінюючи такі критерії, як рівень кваліфікації, професійний досвід, стаж роботи, рівень відповідальності, здатність опанувати інші посади, а також психологічне та фізичне навантаження й умови праці.

Отже, запропонована система компенсацій та винагород у ТОВ «Віжн Партнер» спрямована не лише на вдосконалення мотиваційного механізму персоналу, а й на стратегічний розвиток підприємства, що сприятиме його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Неефективна система компенсацій та винагород може спричинити невдоволення серед працівників, що неминуче позначається на зниженні їх продуктивності. [46] Водночас, добре організована система стимулювання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оптимальному використанню людських ресурсів і досягненню стратегічних цілей компанії. Перегляд розміру компенсацій та винагород окремих співробітників базується на результатах їх оцінки з боку організації та відображає рівень виконання посадових обов'язків.

Крім того, справедлива та прозора система винагороди допомагає зменшити рівень плинності кадрів, що є особливо актуальним в умовах конкуренції за кваліфікованих спеціалістів. Дослідження показують, що фінансові стимули можуть суттєво впливати на продуктивність, проте їхня ефективність підвищується в комплексі з нематеріальними методами мотивації. Таким чином, система компенсацій має бути адаптивною та включати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

Аналізуючи моделі мотивації праці в США, Західній Європі та Японії у порівнянні з чинним законодавством України, можна відзначити, що українська система мотивації найбільше тяжіє до американської моделі. Втім, Україна не може повністю інтегрувати жодну з іноземних систем без урахування національних особливостей. Успішність їх застосування залежить від економічного становища країни, фінансових можливостей підприємств і культурних чинників. Найперспективнішим є впровадження елементів американської, британської та французької моделей, що дозволяють гармонійно поєднувати різні стимули та адаптувати їх до українських реалій. Разом з тим, кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при їхньому впровадженні. Для ефективного використання цих механізмів компанії мають здійснювати глибокий аналіз потреб працівників та їхніх очікувань щодо мотивації.

Наприклад, американська модель сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, хоча й збільшує витрати підприємства. Водночас вона передбачає регулярне навчання та сертифікацію персоналу, що може стати викликом для багатьох українських компаній. Британська модель мотивації заохочує працівників до підвищення результативності, проте визначення індивідуального внеску кожного співробітника може бути складним, особливо для компаній, що не займаються виробництвом. Французька модель сприяє стабільності підприємств у мінливих ринкових умовах, що є актуальним для українських компаній, однак її ефективне впровадження можливе переважно у великих організаціях і

ускладнюється особливостями податкової системи України. Варто зазначити, що жодна з цих моделей не є універсальною, тому необхідно поєднувати їхні найбільш ефективні елементи. Інтеграція міжнародного досвіду з урахуванням національних реалій може дати позитивний ефект для українських підприємств.

Застосування японської, шведської та німецької моделей мотивації в українських реаліях є складним через їх орієнтацію на довічне працевлаштування та розвинене соціальне забезпечення. Такий підхід вимагає значних фінансових ресурсів і довгострокових зобов'язань, що є непосильним для більшості вітчизняних компаній. Українська система мотивації має власні специфічні риси, зокрема відсутність чіткого регулювання додаткової оплати праці. Наразі існує понад 20 різновидів доплат, надбавок, премій та інших стимулюючих виплат, проте жодна з них не має чітко визначених критеріїв розрахунку, що ускладнює їх застосування на практиці. Важливим аспектом є також рівень довіри працівників до системи винагороди, оскільки відсутність прозорих механізмів може призводити до демотивації персоналу. Таким чином, впровадження структурованої системи мотивації є одним із ключових завдань для сучасних українських підприємств.

Методи оцінювання персоналу можуть відрізнятися, але їх головна мета – об'єктивно розмежувати рівень ефективності різних працівників і відповідно визначити розмір їх винагороди. У більшості сучасних компаній така оцінка проводиться у форматі щорічної атестації або індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником, під час якої аналізуються результати роботи за певний період, найчастіше за рік. Грейдинг стає все більш популярним методом формування системи компенсацій та винагород персоналу, оскільки дозволяє ефективно структурувати заробітну плату та створювати прозору систему оплати праці. Важливим чинником успішного впровадження грейдингу є комунікація з працівниками щодо його принципів і переваг. Крім того, необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства при розподілі посад за грейдами. Завдяки цьому

система є зручною для будь-яких типів підприємств, оскільки уніфікує підхід до винагород і забезпечує справедливу диференціацію заробітних плат.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз моделей мотивації в різних країнах

Країна	Основні характеристики мотиваційної системи	Переваги	Недоліки
США	Орієнтація на фінансове стимулювання, бонусні системи, гнучка оплата	Висока ефективність, індивідуальний підхід	Високі витрати для компаній
Велика Британія	Пріоритет кар'єрного розвитку, навчальні програми	Підвищення кваліфікації, стабільність працевлаштування	Вимоги до точного вимірювання індивідуальної ефективності
Франція	Соціальні гарантії, стабільні виплати	Високий рівень захищеності працівників	Великі податкові навантаження
Японія	Довічне працевлаштування, корпоративна культура	Лояльність працівників, стабільність	Складність впровадження в інших країнах

Таким чином, система мотивації праці повинна бути адаптована до специфіки українського ринку та потреб підприємств. Врахування кращих світових практик дозволить створити ефективну та стійку систему стимулювання персоналу. Для досягнення цього результату необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Крім того, компаніям слід регулярно оцінювати ефективність запроваджених методів мотивації та коригувати їх відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Одним із перспективних напрямів удосконалення мотиваційної системи є поєднання традиційних та інноваційних підходів до стимулювання персоналу. Використання цифрових платформ для аналізу ефективності працівників дає змогу отримувати об'єктивні дані щодо рівня продуктивності, задоволеності та залученості персоналу. Такі технологічні рішення допомагають керівництву оцінювати вплив різних стимулюючих заходів на результати діяльності

підприємства. Крім того, застосування персоналізованих бонусних програм дозволяє підвищити індивідуальну мотивацію працівників. Важливо також розглядати можливість гнучкого графіка роботи як одного з нематеріальних стимулів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності співробітників. Таким чином, інтеграція новітніх технологій у систему мотивації дозволяє підвищити її ефективність та зробити її більш адаптивною до сучасних викликів.

Розвиток корпоративної культури також відіграє важливу роль у системі мотивації персоналу. Співробітники, які поділяють цінності компанії та відчують підтримку з боку керівництва, демонструють вищий рівень лояльності та продуктивності. Важливими елементами корпоративної культури є програми наставництва, підтримка професійного розвитку та можливості кар'єрного зростання. Запровадження системи внутрішніх винагород та відзначення досягнень працівників сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Крім того, розвиток командної роботи та залучення співробітників до ухвалення стратегічних рішень допомагає підвищити рівень їхньої відповідальності та мотивації. Формування здорового корпоративного середовища є одним із ключових чинників стабільності та ефективності персоналу.

Таким чином, вдосконалення мотиваційної політики має бути комплексним процесом, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Оптимальне поєднання фінансових заохочень, можливостей професійного розвитку та гнучких умов праці дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність. Важливо також постійно оцінювати ефективність запроваджених заходів та коригувати мотиваційну політику відповідно до змін ринкової ситуації та потреб персоналу. Використання сучасних методів аналізу та персоналізованих підходів сприятиме створенню ефективної та гнучкої системи мотивації. У результаті компанія зможе не лише підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, а й забезпечити довгострокову ефективність роботи персоналу. Таким

чином, стратегічний підхід до мотивації є запорукою стабільного розвитку підприємства.

3.2. Визначення економічного ефекту від запропонованих змін у підході до мотивації персоналу

Проведене дослідження засвідчило, що навіть за умови активної політики підвищення кваліфікації на вітчизняних підприємствах, зокрема у досліджуваній компанії, це не завжди сприяє реальному професійному зростанню працівників. В умовах сучасного конкурентного ринку праці співробітники змушені постійно вдосконалювати свої навички та розширювати професійні компетенції, щоб залишатися затребуваними та забезпечувати стабільне працевлаштування.

Скорочення штатів у багатьох компаніях призводить до необхідності універсалізації працівників, що змушує їх опановувати нові навички та виконувати ширший спектр завдань. Ті, хто активно розвиває свою компетентність і прагне до професійного зростання, мають значно вищі шанси на кар'єрний успіх і фінансову стабільність. Постійне навчання стає не лише засобом підвищення кваліфікації, а й необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності у динамічному середовищі.

Ефективність інвестицій у розвиток персоналу залежить від кількох ключових факторів [7]:

- забезпечення стабільності зайнятості;
- створення можливостей для працевлаштування та професійної реалізації;
- підвищення рівня заробітної плати як результату розвитку компетенцій;
- надання умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- можливість просування на керівні та вищі посади.

Отже, інвестування в якість персоналу є не лише необхідним кроком для збереження конкурентних позицій компанії, а й потужним інструментом мотивації співробітників. Це сприяє підвищенню їхньої лояльності, покращенню професійних навичок і забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах динамічного ринку праці.

Таблиця 3.6

Програма підвищення ефективності управління персоналом
ТОВ "Віжн Партнер"

Заходи	Відповідальні особи	Терміни виконання	Витрати (грн)
1. Аудит кадрової політики • Оцінка поточної кадрової структури • Виявлення недоліків у плануванні персоналу	• Менеджер з персоналу • Директор клініки	1 місяць	54 000
2. Розробка та впровадження мотиваційної системи • Оновлення механізму преміювання • Впровадження нематеріальних стимулів	• Менеджер з персоналу • Фінансовий директор	2 місяці	105 000
3. Навчання та розвиток персоналу • Проведення внутрішніх тренінгів • Співпраця з зовнішніми експертами	• Менеджер з персоналу • Керівники підрозділів	Протягом року (раз на квартал)	255 000
4. Оптимізація процесів рекрутингу та адаптації нових співробітників • Розробка детальних інструкцій та алгоритмів роботи • Запуск онбординг-програм	• Менеджер з персоналу • Керівники відділів (за напрямками)	1–2 місяці	75 000
5. Вдосконалення системи оцінювання працівників • Визначення основних показників ефективності (KPI) • Регулярний перегляд результатів кожен квартал	• Менеджер з персоналу • Директор клініки	2 місяці на розробку, далі – постійно	45 000
6. Розвиток корпоративної культури • Організація командних заходів • Створення платформ для обміну ідеями	• Менеджер з персоналу • PR-менеджер (за наявності)	Протягом року (один захід на квартал)	126 000

Продовження таблиці 3.6.

7. Запуск програм підвищення лояльності персоналу • Розширення соціального пакету (страхування, знижки на послуги клініки) • Гнучкий робочий графік за потреби	• Директор клініки • Менеджер з персоналу	3 місяці на розробку, далі – постійно	135 000
8. Автоматизація HR-процесів • Використання програмних рішень для управління персоналом, обліку змін та графіків роботи	• Менеджер з персоналу • IT-відділ	3 місяці	105 000
Загальні витрати			900 000

Пояснення до заходів

Аудит кадрової політики дозволяє визначити слабкі місця в управлінні персоналом та знайти шляхи оптимізації робочих процесів і ресурсного забезпечення. Це допоможе підвищити ефективність управління та усунути неефективні підходи в роботі з персоналом.

Прозора та зрозуміла система мотивації й винагород сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів, що, своєю чергою, покращить продуктивність і якість виконання обов'язків.

Навчання персоналу дозволить підвищити рівень професійних навичок, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та формування позитивного іміджу клініки.

Оптимізація процесів рекрутингу та адаптації дасть змогу скоротити час на пошук і введення в роботу нових співробітників, що забезпечить швидку адаптацію персоналу та зменшить рівень плинності кадрів.

Запровадження системи оцінювання (KPI) надасть об'єктивні показники продуктивності кожного працівника, що сприятиме підвищенню відповідальності, дисципліни та загальної ефективності команди.

Розвиток корпоративної культури допоможе сформувати згуртований колектив, стимулюватиме співробітників до командної роботи та зміцнить відчуття приналежності до спільних цілей компанії.

Програми лояльності, зокрема розширений соціальний пакет, знижки та страхування, сприятимуть утриманню ключових спеціалістів і створенню позитивного іміджу роботодавця, що допоможе залучати висококваліфіковані кадри.

Автоматизація HR-процесів дозволить оптимізувати адміністративні завдання, такі як облік кадрів, планування змін та управління документацією, що зменшить навантаження на HR-відділ та дасть змогу більше зосередитися на стратегічному розвитку персоналу.

Для підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Віжн Партнер» планується укласти договори з фахівцями Київського Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця. Програма передбачає поступове навчання всіх співробітників протягом трьох місяців, що сприятиме покращенню професійних навичок персоналу, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та зростанню загальної продуктивності компанії.

Програма навчання включатиме не лише раніше заплановані тренінги, а й інноваційні методики, розроблені фахівцями кафедри Київського Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця. Це дозволить забезпечити сучасний і комплексний підхід до професійного розвитку персоналу.

Для гарантування взаємної відповідальності між підприємством і працівниками під час направлення на курси підвищення кваліфікації з кожним співробітником укладатиметься трудовий контракт. Відповідно до його умов, працівник зобов'язується працювати в ТОВ «Віжн Партнер» не менше трьох років після завершення навчання. У разі дострокового розірвання контракту співробітник буде зобов'язаний компенсувати витрати підприємства на його навчання. Такий

механізм дозволить підприємству отримати довгострокову віддачу від інвестицій у персонал та мінімізувати ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства засвідчив, що його можливості використовуються не в повному обсязі. Зокрема, рівень розвитку персоналу потребує додаткової уваги. Для вирішення цієї проблеми буде розроблена комплексна система показників, що дозволить оцінювати індивідуальні професійні якості працівників і відстежувати їхню динаміку в часі.

Окрім оцінювання розвитку персоналу, буде впроваджена система моніторингу якості самого навчального процесу. Особливий акцент робитиметься на аналізі взаємозв'язку між індивідуальними характеристиками працівників та результатами їхнього навчання. Це допоможе виявити, як освітні програми впливають на професійне зростання персоналу та їхню ефективність у виконанні робочих обов'язків. Таким чином, навчання стане не лише засобом підвищення кваліфікації, а й інструментом стратегічного розвитку компанії.

Крім того, передбачається проведення аналізу впливу управлінських структур на якість навчання через дослідження функціональних взаємозалежностей. Вивчення цих аспектів дозволить виявити можливі недоліки в організації навчального процесу та знайти шляхи його вдосконалення.

Заплановані заходи сприятимуть оптимізації освітніх програм, підвищенню їхньої ефективності та забезпеченню відповідності навчання реальним потребам підприємства. Це, своєю чергою, дозволить не лише розвивати професійні компетенції персоналу, а й ефективніше використовувати кадровий потенціал компанії [18; с. 150].

Люди несуть особисту відповідальність за виконання колективних завдань, а командна робота задовольняє важливі соціальні потреби, такі як спілкування, взаємодія та почуття причетності до спільної справи. Спільна діяльність позитивно впливає на особистісний розвиток, формуючи світогляд і цінності працівників.

Ефективне лідерство відіграє ключову роль у підтриманні стабільних робочих відносин у сучасних командах, таких як ТОВ «Віжн Партнер». Керівники, які здатні налагоджувати якісну комунікацію з підлеглими та вміло делегувати повноваження, створюють сприятливе робоче середовище, що сприяє розкриттю потенціалу співробітників і формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. [53]

Поєднання кількісних показників із якісними аспектами управління персоналом дає змогу ефективно організовувати підготовку висококваліфікованих спеціалістів. У такому підході навчальний процес розглядається як системний процес, що спрямований на створення професійно підготовлених кадрів.

Для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Віжн Партнер» необхідно розробити чіткі стандарти відповідності працівників займаним посадам. У зв'язку з цим слід впровадити програму оцінки персоналу, що включатиме такі елементи:

- аналіз обсягу людського капіталу спеціаліста;
- оцінку відповідності професійного рівня вимогам посади;
- визначення знань, умінь і навичок, що відповідають робочим критеріям;
- встановлення рівня компетентності, необхідного для кожної посади.

Фахівці мають усвідомлювати важливість постійного професійного розвитку. Якщо їхня кваліфікація не відповідає встановленим стандартам, вони повинні проявляти ініціативу, шукати можливості для вдосконалення своїх компетенцій і систематично працювати над їхнім розвитком. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню рівня професійності працівників, а й позитивно впливатиме на загальну продуктивність підприємства.

Запровадження програми оцінки компетентності персоналу має стати обов'язковим процесом для всіх керівників і фахівців підприємства. Оцінювання повинно проводитися систематично — раз на рік, півріччя або квартал, залежно від стратегічних потреб компанії. Результати оцінки фіксуються за 10-бальною

шкалою та зберігаються в особових картках працівників, що дозволяє відстежувати динаміку їхнього професійного розвитку.

Одним із критично важливих аспектів кадрової політики є забезпечення стабільності функціонування клініки, навіть у разі звільнення співробітників. Щоб уникнути ризиків, пов'язаних із кадровими змінами, заступник директора з персоналу має розробити комплексну стратегію розвитку кадрів, яка включатиме короткострокові, середньострокові та довгострокові перспективи. Особлива увага має бути зосереджена на підготовці кваліфікованих фахівців, які можуть зайняти керівні посади у разі необхідності. Для цього необхідно активно залучати до програм розвитку співробітників середньої та нижчої ланок, формуючи кадровий резерв і сприяючи професійному зростанню всередині компанії [26].

З метою забезпечення якісного персоналу, який сприятиме розвитку ТОВ «Віжн Партнер», пропонується реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесів підбору, оцінки, навчання та мотивації працівників:

1. Оптимізація управління людським капіталом

Підвищення мотивації персоналу – впровадження ефективних стимулюючих механізмів, таких як визнання досягнень, преміювання, цікаві завдання та кар'єрні можливості, що спонукатимуть працівників до більшої продуктивності.

Ретельний відбір кандидатів – посилення процесу рекрутингу для залучення висококваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні навички та потенціал для внеску в розвиток компанії.

Поліпшення умов праці та відпочинку – створення комфортного та безпечного робочого середовища, а також можливостей для фізичного та психологічного відновлення працівників.

Система навчання та розвитку – організація регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та професійного навчання для вдосконалення навичок персоналу.

Формування позитивного корпоративного клімату – сприяння відкритому спілкуванню, командній взаємодії та створенню здорової робочої атмосфери, що підвищує лояльність і задоволеність співробітників.

Розширення інформаційної підтримки – надання доступу до необхідних ресурсів, корпоративної документації та своєчасне інформування персоналу про зміни та ключові події в компанії.

2. Впровадження комплексних заходів з управління персоналом

Юридичний контроль – забезпечення відповідності кадрової політики трудовому законодавству та нормативним вимогам.

Психологічна підтримка – проведення індивідуальних і групових зустрічей, анкетувань та опитувань для виявлення мотиваційних факторів і потреб працівників.

Фінансове стимулювання – підвищення рівня оплати праці, запровадження бонусних програм та інших матеріальних винагород для посилення мотивації персоналу.

Покращення екологічних умов – створення комфортного та здорового робочого середовища, що сприяє збереженню продуктивності та добробуту працівників. [53]

Оцінка компетенцій та посад – розробка системи оцінювання відповідності посадових обов’язків і професійних навичок співробітників, що сприятиме їхньому кар’єрному зростанню.

3. Розробка стратегій розвитку людських ресурсів

Впровадження короткострокових, середньострокових та довгострокових стратегій – системне планування розвитку персоналу для підтримки стійкості компанії.

Прогнозування кадрових потреб – аналіз майбутньої потреби в робочій силі, підготовка кадрового резерву та формування плану наступництва для ключових посад.

Розвиток людського капіталу – залучення перспективних спеціалістів, створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання та підвищення прибутковості компанії за рахунок ефективного управління персоналом.

Впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати систему управління персоналом та підвищити ефективність діяльності ТОВ «Віжн Партнер». Використання посадових стандартів у поєднанні з психологічними методами, такими як бесіди, опитування та анкетування, надасть керівництву можливість детально оцінювати кожного співробітника, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати ефективні заходи для підтримки довгострокової продуктивності персоналу.

Далі проведемо аналіз запропонованої у табл. 3.1 програми підвищення ефективності управління персоналом клініки. Відповідно до вихідних даних проекту (табл. 3.2), параметри реалізації включають:

тривалість впровадження – 3 роки;

ставка дисконтування – 24%;

ставка податку на прибуток – 25%.

Аналіз цих показників дозволить оцінити економічну доцільність і перспективи реалізації програми, визначивши її вплив на фінансову та операційну ефективність підприємства.

Таблиця 3.7.

Аналіз ефективності програми управління персоналом
ТОВ «Віжн Партнер»

Роки	0	1	2	3
Грошові вкладення	300000	300000	300000	-
Додатковий дохід	-	3877000	4825000	6011000
Розрахункова собівартість	-	3500000	4200000	5500000
Додаткові витрати	-	60000	60000	60000
Валовий прибуток від проекту	-	17000	265000	551000
Податок на прибуток	-	4250	66250	137750
ОГП	300000	12750	198750	413250

Продовження таблиці 3.7

Кумулятивний грошовий потік	-300000	-287250	-88500	324750
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8065	0,6504	0,5245
Дисконтований грошовий потік	-300000	10282,26	129259,9	216744,4

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = -300000 + 12750 \cdot 0,8065 + 198750 \cdot 0,6504 + 413250 \cdot 0,5245 = 56300 \text{ тис.}$$

грн.

Розрахуємо період окупності інвестицій у проект:

$$POI = \frac{IB}{ЧГП}$$

$$POI = 900000 / 624750 = 1,44 \text{ років.}$$

Тобто програма окупиться за півтора року.

Підбір персоналу в ТОВ «Віжн Партнер» здійснюється на основі аналізу потреби у додаткових кадрах, що зазвичай виникає у зв'язку зі звільненням співробітників або наявністю вакантних посад. Основним методом пошуку кандидатів є публікація оголошень у спеціалізованих виданнях та на онлайн-ресурсах, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців.

Важливим аспектом підвищення ефективності управління персоналом є створення комплексної системи навчання та розвитку кадрів. Це включає проведення регулярних тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації, які дозволяють співробітникам вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у професійній сфері. Запровадження програм безперервного навчання сприяє підвищенню продуктивності праці та створенню стабільного кадрового резерву. Крім того, компанія може співпрацювати з провідними освітніми установами для забезпечення високоякісного навчання персоналу. Це сприятиме як професійному

розвитку співробітників, так і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розвиток корпоративної культури є ключовим елементом у формуванні ефективного та згуртованого колективу. Важливим напрямом є впровадження політики відкритої комунікації між керівництвом і працівниками, що сприяє підвищенню рівня довіри та залученості персоналу до стратегічних ініціатив компанії. Організація корпоративних заходів, тимблдингів і соціальних проектів допомагає зміцнити внутрішню мотивацію співробітників і покращити їхню взаємодію в колективі. Крім того, важливим є впровадження гнучких графіків роботи та можливостей дистанційної зайнятості, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників і зменшенню рівня стресу.

Оптимізація системи мотивації персоналу є необхідною умовою для зниження рівня плинності кадрів та підвищення ефективності працівників. Важливим напрямом є розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка включає гнучку систему преміювання, корпоративні бонуси та додаткові соціальні гарантії. Зокрема, варто запровадити систему персоналізованих бонусів, що враховує індивідуальні досягнення кожного працівника. Крім того, слід розвивати систему нематеріальної мотивації, таку як програми визнання заслуг, можливості кар'єрного зростання та розширення повноважень у межах посадових обов'язків.

Інтеграція сучасних технологій в управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів. Автоматизація HR-функцій, таких як рекрутинг, оцінка продуктивності та управління робочими графіками, сприяє зменшенню адміністративного навантаження на керівництво та підвищенню точності обліку кадрових ресурсів. Використання аналітичних платформ допомагає виявляти проблемні аспекти в управлінні персоналом та швидко ухвалювати обґрунтовані рішення. Важливо також впровадити системи електронного

документообігу, що дозволить оптимізувати процеси оформлення кадрових змін і прискорити ухвалення управлінських рішень.

Формування кадрового резерву є стратегічно важливим для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Запровадження програм наставництва та індивідуального розвитку сприяє підготовці майбутніх керівників середнього та вищого рівня. Це дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з кадровими втратами, та забезпечити безперервність управлінських процесів. Важливо також здійснювати регулярний моніторинг рівня компетенцій співробітників і оцінювати їхню готовність до кар'єрного зростання. Для цього варто впровадити індивідуальні плани розвитку, які включатимуть необхідні етапи навчання, наставництва та підвищення кваліфікації.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом, що включає безперервне навчання, розвиток корпоративної культури, оптимізацію мотиваційних програм, інтеграцію сучасних технологій і формування кадрового резерву, дозволяє значно підвищити ефективність роботи компанії. Важливо постійно аналізувати результати впроваджених заходів та коригувати стратегію управління персоналом відповідно до змін ринкового середовища. Впровадження таких ініціатив не лише сприятиме покращенню внутрішніх процесів компанії, а й забезпечить її довгострокову конкурентоспроможність на ринку праці.

Процес відбору кандидатів є багатоступеневим. На першому етапі начальник відділу кадрів проводить співбесіду, аналізує трудову книжку (за наявності), перевіряє інформацію та відгуки з попередніх місць роботи. Після збору необхідних даних начальник відділу кадрів разом із генеральним директором оцінюють професійні та особисті характеристики кандидатів, складають порівняльні характеристики та відбирають тих, хто найбільше відповідає вимогам посади.

У процесі співбесіди претендентам ставлять запитання, які допомагають оцінити їхні професійні навички, відповідність корпоративній культурі та

загальний рівень компетентності. Генеральний директор ухвалює остаточне рішення щодо прийому кандидата після завершення співбесіди з начальником відділу кадрів.

Для підвищення ефективності підбору персоналу керівництво ТОВ «Віжн Партнер» використовує різні інструменти пошуку кандидатів (табл. 3.8), зокрема:

відкриті джерела (інтернет-ресурси, job-сайти);

рекомендації від поточних співробітників або зовнішніх партнерів;

внутрішню базу резюме потенційних кандидатів;

інші канали залучення спеціалістів, спрямовані на розширення кадрового резерву компанії.

Таблиця 3.8

Інструменти підбору персоналу в ТОВ «Віжн Партнер»

Інструменти підбору персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Відкриті джерела (інтернет, job-сайти)	26 %	49 %	30 %
Рекомендації	33 %	10 %	23 %
База резюме	34 %	37 %	37 %
Інші джерела	7%	4%	10%

У період 2022–2024 років у ТОВ «Віжн Партнер» процес підбору персоналу базувався на трьох ключових методах: відкриті джерела, рекомендації та база резюме. Найбільшу частку в загальній структурі займали відкриті джерела, рівень використання яких варіювався від 26% до 49%. Рекомендації мали вагоме значення, особливо у 2020 році, коли цей метод був найпоширенішим, проте вже у 2021 році його частка скоротилася до 10%. Водночас база резюме залишалася стабільним каналом пошуку, через який було найнято 37% необхідних працівників.

Вдосконалення професійного підбору персоналу є одним із пріоритетних напрямів стратегії ТОВ «Віжн Партнер». Наявність компетентних, досвідчених співробітників, здатних ефективно виконувати посадові обов'язки, є запорукою кадрової стабільності та безперебійного функціонування бізнесу. З огляду на

важливість цього завдання HR-відділ має застосовувати комплексний і методично обґрунтований підхід до управління процесом рекрутингу. Недотримання чіткої послідовності дій або пропуск важливих етапів може суттєво вплинути на якість підбору персоналу та ефективність діяльності підприємства загалом.



Рис. 3.1. Удосконалення професійного підбору персоналу в ТОВ «Віжн Партнер»

Зважаючи на це, для підвищення ефективності формування кадрового резерву у ТОВ «Віжн Партнер» необхідно розробити та впровадити оптимізовану технологію його організації (рис. 3.1).

Таким чином, запропонована модель вдосконалення процесу професійного підбору персоналу сприятиме ефективному плануванню кадрової політики ТОВ «Віжн Партнер» та допоможе уникнути типових помилок під час реалізації стратегічних завдань компанії. Особливу увагу необхідно приділити оптимізації процедури відбору фахівців, щоб залучати до штату висококваліфікованих співробітників, які не лише якісно виконуватимуть свої функціональні обов'язки, але й матимуть гнучкість у виконанні суміжних завдань за необхідності.

Формування підготовленого кадрового резерву дозволяє компанії скоротити витрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та навчанням нових співробітників, а також сприяє створенню ефективної системи розвитку персоналу. Це, у свою чергу, підвищує рівень нематеріальної мотивації працівників, формує їхню довгострокову зацікавленість у роботі та зміцнює корпоративну лояльність. Крім того, наявність кваліфікованого кадрового резерву значно знижує кадрові ризики та забезпечує стабільність роботи підприємства, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Ефективне управління персоналом передбачає застосування цілеспрямованих методів розвитку, які сприяють вдосконаленню професійних навичок, підвищенню рівня компетентності та формуванню відповідного стилю поведінки співробітників [42]. Загалом ці методи можна поділити на дві основні групи: перша – спрямована на зміцнення кадрового потенціалу всієї організації, друга – на розвиток окремих фахівців відповідно до їхніх професійних цілей та завдань. Підходи першої групи сприяють створенню системного кадрового резерву, тоді як друга орієнтується на індивідуальні освітні потреби, що дозволяє підвищити ефективність роботи кожного працівника. Поєднання цих двох стратегій сприятиме комплексному розвитку персоналу ТОВ «Віжн Партнер» та підвищенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Серед ключових методів, спрямованих на підвищення загальної ефективності організації, значну роль відіграє організаційний розвиток, що охоплює оптимізацію внутрішньої структури компанії, удосконалення процедур найму персоналу та підвищення ефективності управлінських процесів. Важливим напрямом також є розвиток корпоративного стилю управління, який покращує комунікацію між співробітниками, сприяє формуванню продуктивних взаємовідносин та створенню комфортного робочого середовища.

Додатково застосовуються методи управління конфліктами, які дозволяють підтримувати здоровий психологічний клімат у колективі та сприяють швидкому

вирішенню суперечностей. Окрему роль відіграють групові методи роботи, що допомагають менеджерам ефективніше взаємодіяти з командами, розуміти їхні потреби та забезпечувати злагоджену співпрацю між різними відділами. Сукупність цих методів сприяє гармонізації робочого процесу, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню загальної ефективності компанії.

Друга категорія методів орієнтована на індивідуальний розвиток співробітників. Вона включає впровадження програм навчання та перепідготовки, що дозволяють працівникам опановувати нові знання, розвивати професійні навички та підвищувати свою кваліфікацію. Одними з найбільш ефективних методів професійного розвитку є корпоративні семінари, групові обговорення, індивідуальні тренінги, які сприяють вдосконаленню комунікаційних навичок, розширенню експертних знань та підвищенню рівня управлінської компетентності.

Серед сучасних підходів до навчання важливе місце займають методи модернізації, які передбачають колективне обговорення робочих завдань із керованим модератором, що сприяє прийняттю більш зважених та ефективних рішень. Крім того, широко застосовуються методи розвитку творчого мислення, такі як ділові ігри та ситуаційне моделювання, що дозволяють працівникам ефективно адаптуватися до нестандартних викликів та швидко приймати рішення в умовах змін.

Для підвищення компетенцій і розвитку нових навичок співробітників у ТОВ «Віжн Партнер» доцільно запровадити такі форми навчання: професійна підготовка – спрямована на здобуття ключових навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків; підвищення кваліфікації – орієнтоване на розширення знань та вдосконалення професійних компетенцій; перекваліфікація (перепідготовка) – дозволяє співробітникам освоїти нові напрями роботи або змінити професійну спеціалізацію.

Зазначимо, що впровадження внутрішньокорпоративних тренінгів і семінарів не лише сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, але й дозволить

сформувати об'єктивну систему оцінки співробітників, забезпечуючи прозорість у визначенні їхніх професійних компетенцій. Крім того, така практика сприятиме зниженню витрат на адаптацію та атестацію, оскільки навчальні заходи допоможуть новим працівникам швидше інтегруватися у робочі процеси, а поточним – підвищувати свою ефективність без додаткових витрат на зовнішні освітні програми.

Поняття системи управління компетенцією персоналу охоплює комплексну діяльність структурних підрозділів підприємства, що відповідають за розвиток, оцінку та вдосконалення навичок співробітників. Це означає, що така система складається з функціональних підсистем, які координують ключові аспекти роботи з персоналом.

Висновок до третього розділу

Шукаючи шляхи для вдосконалення системи мотивації праці та мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер» було розглянуто декілька моделей мотивації різних країн: США, Японії, Британії, Франції, Швеції та інших. Зрозуміло, що застосувати якусь з обраних моделей інших країн на сто відсотків в Україні не можливо, зважаючи на умови сьогодення та взагалі значущу різницю між країнами.

Система мотивації в Україні має специфічні риси, зокрема до них можна віднести відсутність чіткого регулювання додаткової оплати праці. Тобто наявні більш ніж 20 варіантів доплат, премій та юонусів, однак жодна з них не має чітко визначених критеріїв розрахунку, і саме це ускладнює застосування їх на практиці.

Існує поняття грейдингу, яке розуміє під собою чітке визначення ієрархії посад, які ґрунтуються на їх значимості для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною перевагою грейдингу це прозорість.

Проблема плинності кадрів завжди залишається актуальною в умовах сьогодення на українських підприємствах. Впровадження грейдової системи оплати праці є вдосконалення системи оплати винагороди персоналу, а це безпосередньо позитивно вплине на ефективність управління людськими ресурсами. Використання цієї моделі забезпечить гнучку та справедливую оплату праці, яка буде спрямована не тільки на підвищення мотивації у співробітників, але і на оптимізацію витрат підприємства.

Слід звернути увагу також на нематеріальні стимули, зокрема на визнання досягнень працівників через внутрішні нагороди, публічне відзначення успіхів і можливості кар'єрного зростання- все це має вагомий внесок в удосконалення мотиваційної політики. Також не слід нехтувати впровадженням гнучкого графіку роботи, покращення системи навчання та розвитку персоналу, удосконалення корпоративної культури.

Наведений приклад нового розрахунку оплати праці медичної сестри, який окрім посадового окладу, включає в себе винагороду за виконання додаткових робіт, компенсацію за ненормативний робочий день та компенсацію роботи у вихідні дні. Аналізуючи новий розрахунок оплати праці у ТОВ «Віжн Партнер» являє собою не лише вдосконалення механізму стимулювання працівника, а ще й сприяє розвитку підприємства.

Для збереження конкурентності компанії та збереженні мотивації є інвестиція в персонал. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу, покращенню професійних навичок та збереженню стійкого розвитку організації в той час коли умови ринку праці швидко змінюються.

Ефективне управління персоналом передбачає застосування цілеспрямованих методів розвитку, які сприяють вдосконаленню професійних навичок, підвищенню рівня компетентності, а також формуванню відповідного стилю поведінки працівників.

Серед важливих методів, що спрямовані на підвищення загальної ефективності організації, значну роль відіграє організаційний розвиток, який охоплює оптимізацію внутрішньої структури компанії, удосконалення процедур найму персоналу, а також підвищення ефективності управлінських процесів. Важливим напрямом також є розвиток корпоративного стилю управління, який покращує комунікацію між співробітниками, сприяє формуванню продуктивних взаємовідносин та створенню комфортного робочого середовища.

Запропоновані зміни та нововведення в перспективі позитивно повпливають на мотивацію персоналу, на ефективність праці, що в свою чергу вплине на конкурентноспроможність та процвітання ТОВ «Віжн Партнер».

ВИСНОВКИ

Мотиваційна політика є важливим інструментом управління персоналом, який впливає на рівень продуктивності працівників, їхню задоволеність роботою та стабільність кадрового складу. Для оцінки ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер» доцільно аналізувати ключові показники, такі як продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів та загальна ефективність роботи підприємства. Важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання, що визначають довгострокову ефективність кадрової політики компанії. Аналіз цих аспектів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони застосованої системи мотивації та запропонувати можливі напрямки її вдосконалення.

Одним із основних критеріїв оцінки ефективності мотиваційної політики є динаміка продуктивності праці. У період 2022-2024 років спостерігалось зростання кількості персоналу, однак продуктивність праці демонструвала тенденцію до зниження. Це може свідчити про недостатню ефективність мотиваційної системи або потребу в її адаптації до умов зростаючого колективу. З іншого боку, розширення штату могло супроводжуватися періодом адаптації нових працівників, що також вплинуло на показники продуктивності. Таким чином, необхідний подальший аналіз впливу мотиваційної системи на ефективність використання трудових ресурсів.

Ще одним важливим показником є рівень задоволеності персоналу. Дані аналізу демонструють, що упродовж трьох років цей показник мав тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що застосовані інструменти мотивації мають позитивний вплив на персонал. Одним із ключових факторів є покращення умов праці, запровадження нових соціальних гарантій та розвиток корпоративної культури. Зростання задоволеності співробітників є важливим сигналом про

правильний напрямок розвитку мотиваційної політики, але варто й надалі працювати над її вдосконаленням для підтримки стабільної позитивної динаміки.

Плинність кадрів є ще одним показником, що характеризує ефективність мотиваційної системи. У 2022-2024 роках цей показник зменшувався, що може свідчити про підвищення рівня задоволеності працівників та їхню більшу лояльність до компанії. Зменшення плинності позитивно впливає на стабільність команди, дозволяючи уникати додаткових витрат на навчання нових співробітників. Однак необхідно аналізувати причини звільнень працівників та впроваджувати заходи, що сприятимуть подальшому зниженню плинності та покращенню довгострокової залученості співробітників.

Ключову роль у підвищенні ефективності мотиваційної політики відіграють нематеріальні фактори стимулювання. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, мають можливість професійного розвитку та отримують визнання за свої досягнення, демонструють вищу ефективність та залученість до роботи. Корпоративна культура, комфортні умови праці, можливості для навчання та кар'єрного зростання є критично важливими аспектами довгострокового утримання кваліфікованих спеціалістів. Розширення програм менторства та наставництва може сприяти подальшому зростанню ефективності персоналу.

Аналіз фінансових показників також є важливим елементом оцінки ефективності мотиваційної політики. У період 2022-2024 років прибуток компанії зростав, однак його темпи зростання були меншими порівняно зі збільшенням чисельності персоналу. Це може вказувати на необхідність підвищення продуктивності праці або оптимізації системи фінансової мотивації. Важливо оцінити, які заходи стимулювання приносять найкращі результати та розподілити ресурси так, щоб максимально підвищити загальну ефективність роботи компанії.

Таким чином, оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «Віжн Партнер» демонструє позитивні зрушення у задоволеності персоналу та зниженні рівня плинності кадрів, але водночас виявляє певні виклики у збереженні високої

продуктивності праці. Для подальшого розвитку мотиваційної політики необхідно аналізувати вплив кожного стимулюючого фактора та адаптувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволить забезпечити не лише зростання показників продуктивності, а й формування стабільної та ефективної команди.

Дано оцінку ефективності управління персоналом та його впливу на господарську діяльність ТОВ «Віжн Партнер» через аналіз ключових показників продуктивності, мотивації та задоволеності працівників. Виявлено, що поточний рівень управління забезпечує достатню стабільність, проте є необхідність у модернізації процесів. Підкреслено, що вдосконалення системи управління позитивно вплине на фінансово-господарську діяльність. Рекомендації включають посилення мотиваційних механізмів і впровадження цифрових інструментів для моніторингу ефективності. Це дозволить підприємству покращити свої позиції на ринку.

Сформовано напрями та програму підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Віжн Партнер», що включає впровадження сучасних методів мотивації, систематичне навчання та використання HR-технологій. Визначено ключові напрями вдосконалення, серед яких автоматизація процесів, розвиток корпоративної культури та стимулювання інновацій. Показано, що реалізація програми сприятиме підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Зроблено висновок, що системний підхід до реалізації програми дозволить досягти стратегічних цілей підприємства. Програма також передбачає моніторинг і корекцію заходів для забезпечення максимальної ефективності.

Аналіз системи управління персоналом у клініці ТОВ «Віжн Партнер» показав, що, хоча в ній є позитивні аспекти, існують і певні недоліки. Зокрема, підсистема матеріальної мотивації не враховує додаткові компетенції працівників, такі як знання іноземних мов чи інші професійні навички. Крім того, підсистема нематеріальної мотивації недостатньо враховує потреби співробітників у

професійному розвитку та формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі

Здійснено оцінку програми підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Віжн Партнер». Програма розрахована на 3 роки і потребує інвестицій у розмірі 900 тис. грн., які розподілено рівними частинами по роках. Оцінено розроблену програму на основі ключових показників ефективності, таких як продуктивність праці, рівень мотивації та задоволеність працівників. Аналіз показав, що впровадження програми дозволить досягти суттєвого покращення цих показників у коротко- та середньостроковій перспективі. Період окупності проекту складає півтора роки. Підкреслено важливість регулярного моніторингу результатів для корекції заходів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Висновки підтвердили доцільність і ефективність запропонованих заходів. Рекомендовано продовжувати розвиток програми для підтримки довгострокового успіху підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано вдосконалити систему навчання персоналу шляхом інтеграції інноваційних тренінгів і вдосконалення існуючих стандартів організаційної культури з подальшим запровадженням додаткових елементів.

Запровадження сучасної організаційної культури та інноваційних підходів до навчання сприятиме суттєвому підвищенню мотивації працівників, стимулюванню їхньої продуктивності та формуванню трудової етики, яка відповідатиме стратегії успіху підприємства. Це створить умови, за яких працівники будуть максимально реалізовувати свої фізичні, інтелектуальні та професійні здібності, усвідомлюючи свою відповідальність за виконання завдань і активно долучаючись до досягнення корпоративних цілей.

Мотиваційна політика є важливим інструментом управління персоналом, який впливає на рівень продуктивності працівників, їхню задоволеність роботою та стабільність кадрового складу. Для оцінки ефективності мотиваційної політики

ТОВ «Віжн Партнер» доцільно аналізувати ключові показники, такі як продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів та загальна ефективність роботи підприємства. Важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання, що визначають довгострокову ефективність кадрової політики компанії. Аналіз цих аспектів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони застосованої системи мотивації та запропонувати можливі напрямки її вдосконалення.

Одним із основних критеріїв оцінки ефективності мотиваційної політики є динаміка продуктивності праці. У період 2022-2024 років спостерігалось зростання кількості персоналу, однак продуктивність праці демонструвала тенденцію до зниження. Це може свідчити про недостатню ефективність мотиваційної системи або потребу в її адаптації до умов зростаючого колективу. З іншого боку, розширення штату могло супроводжуватися періодом адаптації нових працівників, що також вплинуло на показники продуктивності. Таким чином, необхідний подальший аналіз впливу мотиваційної системи на ефективність використання трудових ресурсів.

Ще одним важливим показником є рівень задоволеності персоналу. Дані аналізу демонструють, що упродовж трьох років цей показник мав тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що застосовані інструменти мотивації мають позитивний вплив на персонал. Одним із ключових факторів є покращення умов праці, запровадження нових соціальних гарантій та розвиток корпоративної культури. Зростання задоволеності співробітників є важливим сигналом про правильний напрямок розвитку мотиваційної політики, але варто й надалі працювати над її вдосконаленням для підтримки стабільної позитивної динаміки.

Додатково варто зазначити, що вдосконалення мотиваційної політики потребує системного підходу, який включає не лише фінансові стимули, але й розвиток нематеріальних аспектів. Одним із важливих напрямів є розширення програм професійного розвитку, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу.

Це дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й зміцнити їхню лояльність до компанії. Також важливим чинником є прозорість системи винагород, що дозволяє співробітникам розуміти принципи оцінки їхньої роботи та можливості кар'єрного зростання. Формування зрозумілих та справедливих механізмів мотивації сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності підприємства. [53]

Ще одним стратегічним напрямом покращення мотиваційної політики є використання сучасних цифрових технологій для аналізу продуктивності та залученості персоналу. Використання спеціалізованих HR-аналітичних інструментів дозволяє отримати об'єктивні дані щодо ефективності співробітників та їхнього рівня задоволеності роботою. Це допомагає ухвалювати виважені рішення щодо подальшого розвитку системи стимулювання. Крім того, автоматизація управлінських процесів у сфері HR дозволяє знизити навантаження на керівників та зробити систему мотивації більш прозорою та ефективною. Таким чином, цифровізація є одним із ключових факторів, що сприятиме підвищенню ефективності мотиваційної системи в довгостроковій перспективі.

Отже, оптимізація мотиваційної політики є важливим етапом розвитку підприємства, що дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й забезпечити їхню довгострокову лояльність до компанії. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадження сучасних технологій та розвиток корпоративної культури сприятимуть формуванню ефективної кадрової політики. Важливо також здійснювати регулярний моніторинг ефективності запроваджених заходів та коригувати мотиваційну систему відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У результаті підприємство зможе забезпечити стале зростання та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б. Командний менеджмент : навч. посіб. за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 352 с
2. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2016. №5. С.53-58.
3. Алексеев В.І. Вплив продуктивності персоналу на ефективність роботи підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf (дата звернення 20.02.2025)
4. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Навч. посібник. МЗУУП, 1994, 304с.
5. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. №5(43) С. 103-105
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
7. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 210-214.
8. Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці. Україна: аспекти праці. 2018. №4. С. 3–6.
9. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
10. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923>

11. Виноградський М. Л., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібн. для студ. екон. вузів. К. : Кондор, 2022. 518 с.
12. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. Форум права. 2016. № 1. С. 92-98
13. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. Київ, 2016. 212 с.
14. Воронкова А.Е. Корпорації; управління та культура: монографія. Дрогобич: Видавництво «Вимір». 2006. 376с.
15. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
16. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
17. Гмова О.В. Сучасні підходи до організації оплати праці на промислових підприємствах України. ВісникХмельницького нац. університету.2007. №3. Т. 1. С.202-205
18. Горбань Є.А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 149-151.
19. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuu.gov.ua>
20. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 184 с.
21. Грузнов І.І. (та ін.) Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Нова Каховка: НКМД, 2005. 288с.

22. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8 (1). С. 80-82.
23. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. . 32-36.
24. Дмитренко Г.А., Шарапратова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
25. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbu.gov.ua>
26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом навчально-методичний посібник. Тернопіль ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
28. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закладів країни (III та IV рівнів акредитації): У 3. т. К.: Європейський університет. 2002. Т.2.[Б.м.] : [б.в.]. 640с.
29. Занюк С. С. Психологія мотивації: Навч. посібник.- Київ, 2002.- 304с.
30. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУМКА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
31. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. №5. С.34-38.
32. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.

33. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. №5. С. 34-38.
34. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Навч. книга. 2018.-512с.
35. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
36. Кісіль З.Р., Д.В. Швець Мотивація діяльності людини. Навч. посіб. Одеса. 2023. -153с.
37. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки, 2015 №5.С 81-85.)
38. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.- 224с.
39. Колот АМ. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337с.
40. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія: Вінниця: Нова книга, 2011. 448с.
41. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. К.: КНЕУ, 1997. 248с.
42. Лук'янченко Н.Д., Бутновська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 2004.- 302с.
43. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2015, Т. 2. С. 173-182.
44. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія/ ХНУ, 2011.-210с.
45. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом навч. посіб. Харків НФаУ, 2015. 517 с.

46. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С.Н., Мерко А.І. Мотивація персоналу. Альфа-прес, 2010. 469с.
47. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч посібник.К.: Професіонал, 2005. 336с.
48. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання; відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: Мавік, 2004. 124с.
49. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: моногр. Кіровоград: Пік, 2003. 426с.
50. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент Курс лекцій. МАУП Київ 2001-168с.
51. Соболева В.М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки. К.: Т-во «Знання» Україна, 2004, 77с.
52. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студентів ищих навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488с.
53. Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, vol. 50 (4) pp.370-396.
54. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
55. Вікіпедія. Вільна енциклопедія <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

ДОДАТКИ

Додаток А**Посадова інструкція головного лікаря ТОВ «ВІЖН ПАРТНЕР»****1. Загальні положення:**

- 1.1. Головний лікар відноситься до категорії керівників.
- 1.2. На посаду головного лікаря обирається лікар, що має вищу медичну освіту та стаж роботи не менше 5 років.
- 1.3. Головний лікар зобов'язаний знати:
 - Законодавство України.
 - Теоретичні основи соціальної гігієни та організації охорони здоров'я, системи управління в закладах охорони здоров'я.
 - Організацію планово-економічної а також фінансової діяльності закладів охорони здоров'я.
 - Статистику стан здоров'я населення.
 - Порядок заключення та виконання договорів.
 - Теоретичні та організаційні основи санітарно-епідемічної служби.
 - Організації соціальної та медичної реабілітації пацієнтів.
 - Організація в лікувально-профілактичних закладах оцінки працездатності.
 - Організація санітарної освіти та пропаганди здорового способу життя.
 - Законодавство про працю та охорону праці.
 - Правила та норми техніки безпеки, протипожежної техніки.
- 1.4. На час відсутності головного лікаря його обов'язки виконує замісник, що набуває відповідні права та несе відповідальність за належне виконання покладених на нього зобов'язань.

2. Посадові обов'язки:

Головний лікар:

- 2.1. Виконує керівництво закладом охорони здоров'я у відповідності до чинного законодавства, що визначають діяльність закладів охорони здоров'я.
- 2.2. Представляє заклад охорони здоров'я в державних, судових та страхових органах.
- 2.3. Організовує роботу колективу по наданню своєчасної та якісної медичної допомоги населенню.
- 2.4. Забезпечує організацію лікувально-профілактичної, адміністративно-господарської та фінансової діяльності.
- 2.5. Забезпечує аналіз діяльності закладу охорони здоров'я на основі цього приймає необхідні міри для поліпшення форм та методів діяльності закладу.
- 2.6. Розглядає та затверджує положення про структурні підрозділи закладу та посадові інструкції співробітників.
- 2.7. Контролює виконання вимог правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки, охорони праці, технічної експлуатації засобів та обладнання.

3. Права:

Головний лікар має право:

- 3.1. Запитувати у співробітників необхідну інформацію та документи.
- 3.2. Надавати співробітникам обов'язкові до виконання доручення.

3.3. Приймати рішень про накладання матеріальних та дисциплінарних штрафів на співробітників, що не виконують або ж неналежним чином виконують свої посадові обов'язки, а також заохоченні співробітників.

3.4. Приймати участь в нарадах, конференціях на яких розглядаються питання, що відносяться до професійної компетенції.

4. Відповідальність:

Головний лікар несе відповідальність

4.1. За належне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією- відповідно до діючих трудових законів України.

4.2. За правопорушення, що скоєні в процесі своєї діяльності- відповідно до діючих адміністративного, кримінального та цивільного законодавства України.

4.3. За надання матеріального збитку- відповідно до діючих трудового та цивільного законодавства України.

Також директор даної клініки наділений такими повноваженнями:

- несе відповідальність за лікувально-діагностичну діяльність клініки, діяльність персоналу (лікарів, медичних сестер, молодших медичних сестер, рентгенлаборантів та інших спеціалістів з медичною освітою);
- несе відповідальність за якість надання медичної допомоги, за етику та деонтологію у клініці;
- відповідає за придбання витратних матеріалів та обладнання для організації лікувальної роботи;
- відповідає за забезпечення необхідного протиепідемічного та санітарно-гігієнічного режиму;
- керує персоналом, що йому підпорядковується, відповідає за організацію праці, а також у підвищенні кваліфікації лікарів та іншого медичного персоналу;
- складає місячні, квартальні та річні звіти роботи медичного центру;
- організовує своєчасну та достовірну роботу статистичної інформацію;
- впроваджує, а також удосконалює передові методи діагностики та лікування в роботі клініки;
- приймає активну участь в питаннях поліпшення діяльності клініки.

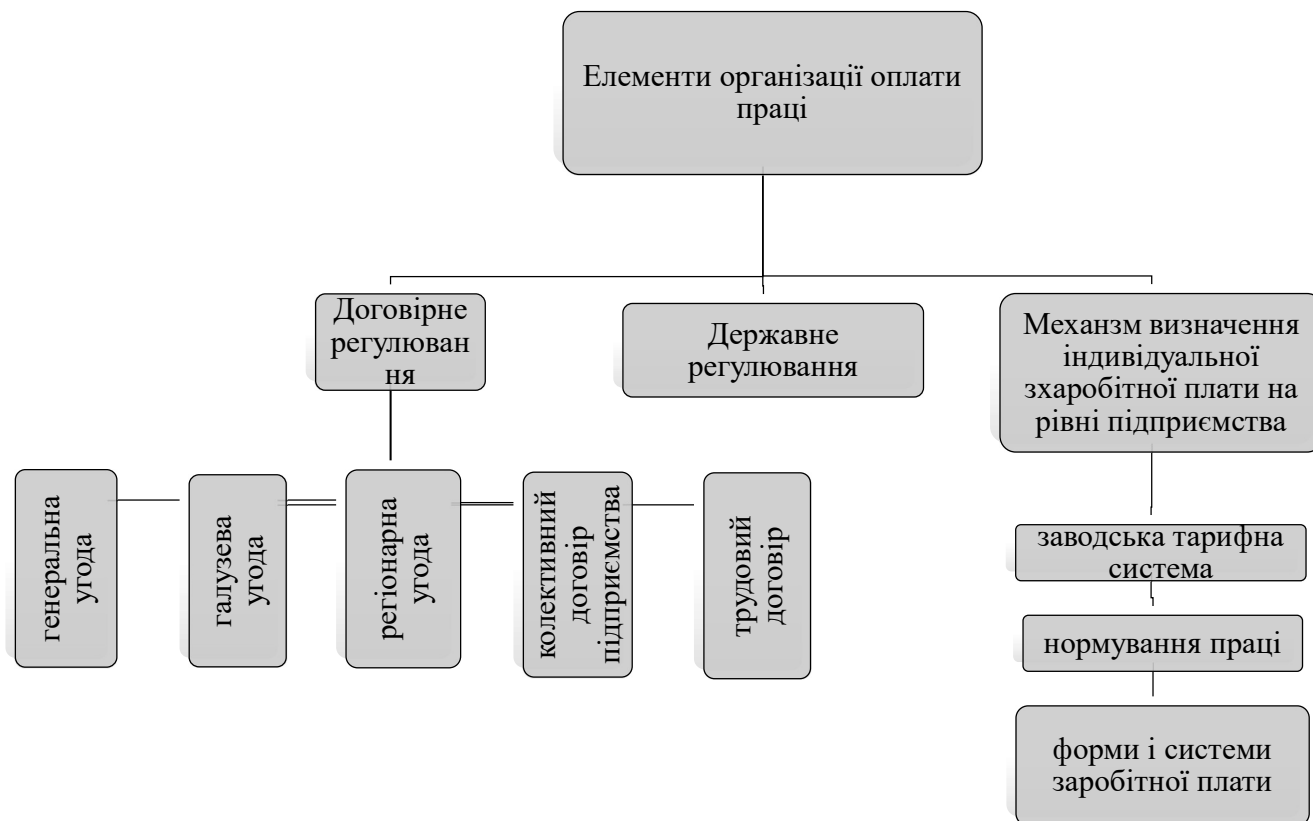
Додаток Б

Розподіл середньої зарплати медичної сестри



Додаток В

Організація оплати праці



Додаток Г

Анкета для оцінки задоволеності персоналу на підприємстві ТОВ «Віжн Партнер»

Інструкція: Шановні колеги, оцініть свій рівень задоволення за кожним із пунктів, сказавши відсоток (від % до 100%), де 0% - повністю не задоволений, а 100%- повністю задоволений.

п/н	Питання	Відповідь (%)
1	Умови праці (обладнання, чистота, безпека)	
2	Графік роботи та навантаження	
3	Оплата праці	
4	Можливості для професійного росту	
5	Психологічний клімат в колективі	
6	Якість керівництва (комунікація, підтримка)	
7	Рівень взаємодії між пвдрозділами	
8	Організація внутрішньої комунікації (наради, інформування)	
9	Ставлення до медичного персоналу з боку пацієнтів	
10	Рівень задоволення загальними умовами роботи в клініці	

Коментарі/Пропозиції: _____
