

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом
організації»
(на прикладі медичного центру ударно-хвильової терапії
«OCSARAT MEDICAL»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Бех Софія Костянтинівна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

Анотація

Бех С. К. «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації (на прикладі медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»
ОНЕУ
Одеса, 2024

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. *Об'єктом дослідження* діюча система мотивації персоналу в медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» та її ефективність.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу сучасної організації, проведена оцінка діючої системи мотивації медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL».

Запропоновано пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» та досліджено економічно-соціальну ефективність.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання, методи мотивації.

ANNOTATION

Bekh S. K. " Motivation and its effectiveness (on the example of the medical center of shock wave therapy "OCSARAT MEDICAL")

thesis for a Bachelor 's degree
in specialty **051 "Economics"**
according to the educational program of the professional direction " Economics and management
in the HR-industry "
Odessa National Economic University
Odesa, 2024

The Bachelor 's qualification work consists of three sections. The object of the study is the current system of personnel motivation of the medical center of shock wave therapy "OCSARAT MEDICAL".

The concept and essence of personnel motivation of a modern organization, components of the "OCSARAT MEDICAL" personnel motivation system are considered in the paper. An evaluation of the current system of personnel motivation of the medical center of shock wave therapy "OCSARAT MEDICAL" was carried out.

Measures are proposed to increase the efficiency of the current system of personnel motivation of the medical center of shock wave therapy "OCSARAT MEDICAL" and economic and social efficiency are given.

Keywords: personnel motivation, motivation system, motivation methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття системи мотивації	6
1.2 Специфіка ефективності різних методів мотивації персоналу сучасної організації	8
1.3 Проблеми та виклики впровадження мотиваційних програм	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ УДАРНО-ХВИЛЬОВОЇ ТЕРАПІЇ «OCSARAT MEDICAL»	20
2.1 Загальна характеристика діяльності медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»	20
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»	28
2.3 Оцінка системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ УДАРНО-ХВИЛЬОВОЇ ТЕРАПІЇ «OCSARAT MEDICAL»	43
3.1. Розробка пропозицій вдосконалення системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»..	43
3.2. Розрахунок соціально-економічної ефективності програми мотивації медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Мотивація – є ключовим фактором, який впливає на ефективність та задоволеність працівників. В сучасному управлінні персоналом мотивація стала невід’ємною необхідністю для досягнення успіху організації. Мотивація визначає, наскільки працівники готові прикладати зусилля в свою роботу та досягати поставлених організацією цілей. Зміни в робочому середовищі: пандемія COVID-19 та зростаюча роль дистанційної роботи вимагають нових підходів до організації програм мотивації персоналу.

Актуальність теми обумовлена тим, що мотивовані співробітники більш ефективно виконують свої обов’язки. Дослідження мотиваційних факторів допоможе зрозуміти, як підвищити продуктивність працівників. Недостатня мотивація може призвести до втрати цінних співробітників, тому дослідження системи мотивації допоможе виявити проблеми та запропонувати рішення для збереження персоналу організації. Організації, які ефективно застосовують програми мотивації персоналу, здатні протистояти конкуренції на ринку. Перераховані аспекти підкреслюють важливість дослідження мотивації персоналу та її впливу на ефективність управління організацією.

Аналіз досліджень і публікацій ефективності мотивації персоналу є важливою темою для багатьох вчених та практиків. Биба В.В. та Теницька Н.Б. провели дослідження щодо сутності та економічної природи мотивації працівників. Хорбал Н.І. та Мельничук К.Ю. досліджують проблеми збільшення мотивації працівників українських підприємств в умовах пандемії та військового положення України. Серед світових дослідників слід окремо відзначити здобутки: Douglas McGregor - американський професор, відомий своєю теорією X та Y, що стосується підходів до управління персоналом. Dan Pink - досліджує сучасні концепції мотивації в організаціях. Herzberg, Mausner і Snyderman - автори книги «The Motivation to Work», яка принесла внесок у розумінні мотивації на робочому місці.

Предметом дослідження є мотивація персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL».

Об'єкт дослідження виступає діюча система мотивації персоналу в медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» та її ефективність.

Мета роботи полягає в аналізі системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» та визначенні її ефективності. Дослідження спрямоване на виявлення проблемних аспектів та розробку рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи мотивації персоналу організації.

Для досягнення поставленої мети було виокремлено наступні завдання:

- 1) вивчення різних підходів до мотивації працівників. Визначення ключових понять та факторів, що впливають на мотивацію;
- 2) аналіз практичних аспектів мотивації персоналу в медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»;
- 3) дослідження впливу мотивації на результативність співробітників медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL». Виявлення залежності між мотивацією та показниками ефективності;
- 4) розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL».

Інформаційну базу дослідження складають КЗоТ України та нормативно-правові акти, бухгалтерський баланс за попередні 3 роки діяльності медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL», кадрова документація та устав центру, постанови Міністерства охорони здоров'я України та Кабінету Міністрів України стосовно діяльності закладів охорони здоров'я та надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття системи мотивації

Виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку, а також обґрунтовували внутрішні та зовнішні мотиви життєдіяльності людей [1].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і примушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.

Мотивація персоналу — основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства. Це система, що поєднує низку стимулів, які впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних методів мотивації дає можливість підвищити працездатність співробітників і досягати найкращих результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.

Усі мотиваційні заходи базуються на необхідності та потребі. Коли людина відчуває потребу в чомусь, вона розпочинає пошук способів досягнення цього. Вона визначає, що необхідно зробити для задоволення своєї потреби. Коли людина розробляє план дій, які допоможуть задовольнити потребу, це можна вважати сформованим мотивом. Однак для переходу від мотивації до реальних дій людині потрібен зовнішній стимул. Організація має створити умови, які сприятимуть цьому переходу, і це можна зробити різними способами.

Правильно організована система мотивації персоналу має безліч переваг. Це не лише щедра оплата праці або строга система штрафів. Правильна мотивація допомагає:

- Створити позитивну атмосферу та корпоративну культуру в колективі;
- Мінімізувати конфлікти на робочому місці;
- Зменшити текучість кадрів і зберегти стабільний персонал.

У мотивованих працівників рідше відбувається емоційне вигорання. Вони залюбки виконують свої професійні обов'язки, а не відчують цього як важкого бремена. Маючи такий персонал, легше ставити перед собою реальні довгострокові цілі та планувати досягнення результатів.

Розрізняють декілька типів мотивації персоналу. За способом впливу на співробітника мотивацію поділяють на пряму та непряму. В основі прямого стимулу лежить безпосередній вплив на конкретного працівника. Тобто виконання чи невиконання певної дії передбачає реальні позитивні чи негативні результати для працівника. Заохочення прямого типу може бути матеріальним чи нематеріальним. Непрямі методи мотивації не передбачають конкретного впливу на того чи іншого працівника. Метою такого стимулу є створення загальної атмосфери, яка викликає в персоналу підвищену зацікавленість до роботи й задоволення від виконання завдань. Мотиваційні заходи такого типу сприяють формуванню командного духу і єдності колективу, викликають захоплення від приналежності до саме цієї компанії. Непряма мотивація співробітників — це кар'єрні перспективи, можливість подальшого розвитку й навчання.

Матеріальна мотивація праці - це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Буває грошовою та негрошовою. Саме цей різновид заохочення працівників застосовується найчастіше. Грошові заохочення бувають фіксовані та змінні.

Приклади негрошової матеріальної мотивації: страхування, пільги, подарунки до свят, соціальний пакет, путівки, оплата компанією оренди житла тощо.

Нематеріальна мотивація — це сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови. До категорії нематеріальної мотивації можуть входити: різноманітні відзнаки працівників, публічне визнання досягнень працівника, коригування робочого графіка для зручності працівника, мотиваційні збори за участі цікавих лекторів, переведення до комфортнішого кабінету тощо. Нематеріальні методи заохочення поділяють на індивідуальні та колективні.

На практиці також мають успіх нестандартні методи мотивації працівників. До таких методів можуть входити: можливість приходити на роботу з домашніми тваринами, дружні подарунки для нових членів колективу, облаштування зручного місця для відпочинку в неформальній обстановці тощо.

Міжнародний досвід показує, що оптимальною мотиваційною стратегією є комбінація матеріальних та моральних стимулів. Наприклад, визнання працівників без нагороди на дошці пошани може заохочувати лише тимчасово. Так само, високі фінансові винагороди не завжди сприяють продуктивності підлеглих, особливо якщо вони постійно відчують дискомфорт через відношення керівництва [2].

1.2. Специфіка ефективності різних методів мотивації персоналу сучасної організації

У сучасному бізнесі одними з найбільш поширених методів мотивації персоналу є грошові стимули, розширення повноважень працівників, нематеріальні стимули, збільшення заробітної плати, покращення професійних навичок та підвищення посади. Щоб підвищити ефективність мотиваційних заходів, необхідно комбінувати традиційні та нові методи мотивації персоналу, а також враховувати специфічні особливості кожного підприємства та його персоналу. Україна стикається з проблемами мотивації персоналу, оскільки фінансові інструменти є найбільш ефективними, але

багато керівників не хочуть витратити кошти на це. Замість цього, часто використовуються санкції за невиконання завдань, а винагороди та премії призначаються тільки для найкращих працівників. Хоча нематеріальна мотивація також використовується, вона є менш ефективною. На підприємствах створюється культура та традиції, що сприяють ефективному виконанню роботи, але заробітні плати не зростають настільки швидко, як ціни, тому фінансові виплати залишаються найкращим стимулом для українських працівників.

Розглядаючи сучасні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються інноваційні, нестандартні методи. Саме такі методи є актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами. Розглянемо приклади застосування нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric

Продовження табл. 1.1

Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google

Джерело: складено за даними [3]

Важливо відзначити, що деякі методи мотивації можуть бути застосовані на сучасних вітчизняних підприємствах. Хоча слід зазначити, що нематеріальна мотивація може бути ефективною для працівників провідних компаній, які вже отримують високу заробітну плату. Однак завдання керівників полягає у тому, щоб морально стимулювати і зацікавити підлеглих, що вони отримували задоволення від праці.

Для досягнення бажаних цілей мотивації на підприємстві необхідно застосовувати різні способи та пояснити їх комплекс. Доцільно використовувати також нематеріальну мотивацію для підвищення ефективності діяльності організації. Коли на вітчизняних підприємствах обмежені фінансові ресурси, можна зосередити увагу на інноваційних методах мотивації праці, створити гнучку систему мотивації, яка б поєднувала традиційні та інноваційні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів слід враховувати культурні та психологічні особливості працівників, щоб знайти найбільш ефективний метод мотивації для конкретного підприємства. В Україні, яка має великий кадровий та

інтелектуальний потенціал, актуальним є перехід до методів менеджменту, що пов'язані з підвищенням моральної мотивації працівників [3, с. 7-8].

Для підвищення інтересу до професійного навчання та кар'єрного розвитку, а також для розвитку та оптимізації механізмів мотивації як роботодавців, так і працівників, доцільно вивчати досвід розвинених країн у цій сфері. На вітчизняних підприємствах можна використовувати частково досвід з організації стимулів та мотивації працівників, який набуто в розвинених країнах. Тому важливо провести аналіз світової практики стимулювання працівників, звертаючи особливу увагу на досвід Франції, Німеччини, Японії та США.

Французька система ринкових відносин ґрунтується на конкуренції, що впливає на якість продукції, задоволення потреб населення та зниження виробничих витрат. Ця система також включає мотивацію працівників, використовуючи нематеріальні стимули, такі як визнання праці на дошці пошани, та мотиваційні інструменти, наприклад, систему оцінок, пов'язану з системою стимулювання. Ця схема є ефективною, оскільки сприяє підвищенню продуктивності роботи. Винагорода працівників визначається за двома принципами: індивідуалізацією (якість роботи, мобільність тощо) та індексацією (з урахуванням вартості життя). Що стосується Німеччини, то слід зазначити, що в деяких компаніях укладаються контракти, в яких працівник повинен максимально використовувати свій потенціал, маючи можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. Зацікавлення у роботі зростає, коли людина не лише виконує свої обов'язки, але й бере активну участь у керуванні своєю діяльністю. Багато компаній у Німеччині готові надавати своїм працівникам додаткові соціальні пільги, такі як оплата проїзду, мобільного зв'язку або можливості професійного навчання для підвищення кваліфікації. Крім того, проводиться щорічне особисте опитування співробітників щодо рівня їхньої мотивації та зацікавленості у роботі. Вчені в Західній Європі дійшли висновку, що послідовне поєднання стимулювання роботи та соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, відомих

в історії економічної теорії. Україна може взяти на озброєння цей досвід, оскільки обидва компоненти - стимулювання та соціальні гарантії - потребують значного поліпшення.

Японська система стимулювання працівників є дуже гнучкою. Вона включає три основних фактори: професійні навички, вік та старшинство. Оплата праці різних категорій працівників залежить від цих факторів та визначається за допомогою тарифної мережі, яка враховує вік, стаж роботи та кваліфікацію. Багато японських компаній застосовують синтезовані системи матеріального стимулювання, де розмір винагороди визначається за чотирма показниками: віком, стажем, професійним рівнем та результатами роботи. Ці фактори сприяють позитивному впливу на розмір винагороди, оскільки кожен працівник може впливати на цей показник. Наприклад, компанія "Nihon Shokken", яка спеціалізується на виробництві продуктів, визнає шлюби серед своїх працівників, видаючи молодятим щомісячний бонус. "Kyoritsu Seiyaku Corp" спеціалізується на виробництві ветеринарного обладнання та надає подарунки власникам кішок або собак, що є відповідними до їхньої діяльності.

Модель мотивації у Сполучених Штатах ґрунтується на стимулюванні бізнесу та успішності найактивнішої частини населення. Вона спирається на соціальні та культурні особливості країни, що спрямовані на досягнення особистого успіху кожного та високий рівень економічного благополуччя. Система стимулювання в США полягає в широкому застосуванні оплати праці, яка включає різні варіанти погодинної оплати за виконання нормованих завдань, а також різноманітні форми бонусів.

Зарубіжний досвід дозволяє зрозуміти, що мотивація ефективно вирішує завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників (рис 1.1).

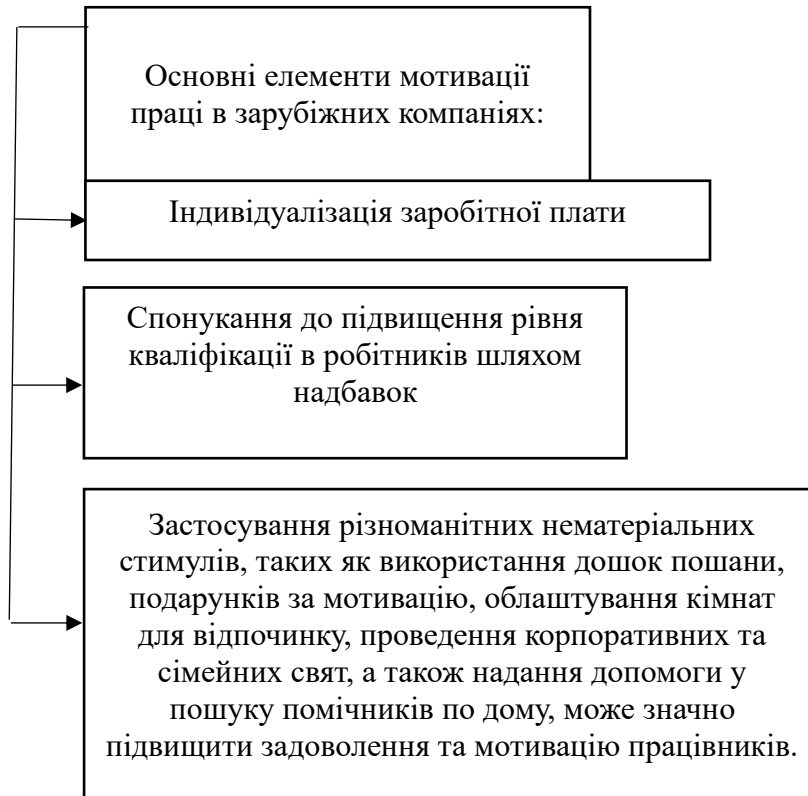


Рис.1.1. Елементи мотивації праці в зарубіжних компаніях
(Джерело: складено за даними [3])

На основі розглянутих моделей мотивації співробітників можна запропонували заходи, які доречно застосувати на українських підприємствах:



Рис. 1.2. Заходи, які доречно застосувати на українських підприємствах
(Джерело: складено за даними [4])

Мотивація грає ключову роль у підтримці продуктивності та задоволеності працівників. Фінансові та нефінансові стимули є двома основними підходами до стимулювання працівників.

Матеріальна мотивація - це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення (таблиця 1.2). Нематеріальна – це всі нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти, тощо (таблиця 1.3).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки матеріальних стимулів

Переваги матеріальних стимулів:	Недоліки матеріальних стимулів:
Конкретність і прямий вплив: Грошові премії, підвищення зарплати або інші фінансові винагороди мають конкретні цифри, які можна легко виміряти та відстежувати.	Може зменшувати мотивацію зростання: Якщо фінансові стимули стають єдиним джерелом мотивації, це може зменшити інтерес працівників до саморозвитку та професійного зростання.
Мотивація досягнення цілей: Фінансові стимули можуть стимулювати працівників до досягнення конкретних цілей, таких як збільшення обсягу продажів або підвищення продуктивності.	Тимчасовий ефект: Грошові премії можуть стати звичайними або очікуваними, що призводить до тимчасового ефекту на мотивацію.
Універсальність: Фінансові стимули можуть бути ефективними для широкого спектру працівників, оскільки більшість людей цінують грошові винагороди.	

Джерело: складено за даними [4]

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки нематеріальних стимулів

Переваги нематеріальних стимулів:	Недоліки нематеріальних стимулів:
Стимулювання внутрішньої мотивації: Нефінансові стимули, такі як визнання, похвала або можливість самореалізації, можуть зміцнювати внутрішню мотивацію працівників.	Суб'єктивність: Оцінка нефінансових стимулів, таких як визнання або можливість самореалізації, може бути суб'єктивною та залежати від індивідуальних представлень кожного працівника.
Підвищення залученості: Деякі нефінансові стимули, наприклад, можливість працювати над цікавими проектами або розвивати нові навички, можуть залучити працівників до роботи.	Не всі стимули підходять для всіх: Те, що стимулює одного працівника, може бути неефективним для іншого. Необхідно індивідуалізувати підходи до мотивації.
Збереження талантів: Працівники, які відчуваються цінними та визнаними, зазвичай більш схильні залишатися в компанії.	Важко виміряти результати: Ефективність нефінансових стимулів часто важче вимірювати, ніж фінансових.

Джерело: складено за даними [4]

Ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів залежить від конкретного контексту організації, типу роботи та індивідуальних особливостей працівників. Найефективнішим може бути комбінація обох типів стимулів, яка враховує різноманітні потреби та мотиваційні фактори працівників.

1.3. Проблеми та виклики впровадження мотиваційних програм

Кожен менеджер знає та в своїй праці використовує базові функції менеджменту (рис.1.3).

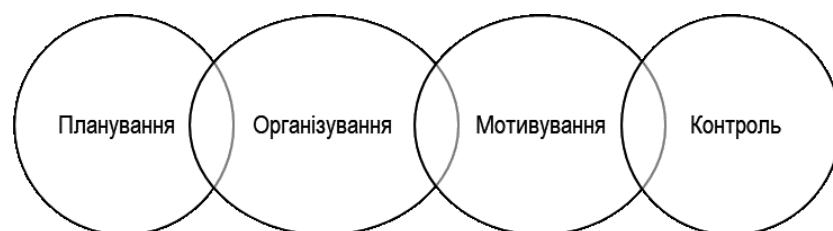


Рис. 1.3. Базові функції менеджменту

(Джерело: складено за даними [4])

Значною проблемою організацій є управлінці, які ставлять великий натиск на планування цілей та їх організацію, контроль результатів, але не приділяють увагу мотивуванню своїх працівників. На початку розвитку менеджменту, як науки, вважалось, що працівники – це лише гвинтик в системі, який мусить виконувати поставлені задачі та отримувати за це винагороду. Мотивація зводилась лише до фінансових базових винагород та задоволенню лише основних фізіологічних потреб працівників. Разом з розвитком світу, поглибленням впливу глобалізаційних процесів, розвитку підлягала і наука управління. Так, з появленням більших можливостей, глобалізації світу, доступності навчання, нових технологій, революційних та еволюційних переходів країн та підприємств на нові етапи, роль людського капіталу значно збільшилась. Менеджмент, який від початку був наукою аналізу фактів та результатів, був більш математичним та статистичним, розширився та вже тісно пов'язаний з такими важливими науками як психологія, соціологія та зв'язно з філософією. Паралельно з цим, працівники стали мати основу конкурентну силу підприємств. Сучасні менеджери розуміють, що не можна виграти маючи лише технологічні та інноваційні переваги над конкурентами. Розуміння цього, зробило важливим створення відповідної, якісної, універсальної, ефективної системи мотивації працівників.

Підприємство, яке постійно зростає - усвідомлює, що ключовим фактором успіху є людина, тому організація інвестує в розвиток співробітників на багатьох рівнях. Щоб задовольнити, мотивувати та мобілізувати працівників до ефективнішої роботи, підприємство повинно забезпечити постійний розвиток системи мотивації працівників, щоб їх задоволеність роботою та мотивація вийшли на більш високий рівень. Наприклад, шукаючи нових працівників, підприємство може заохочувати зайнятість у своєму підприємстві студентів притягуючи їх пропозицією роботи та відповідною

умовою. Також, можна розширити командну систему, яка використовується під час набору, наприклад, рекомендації університетів, які можуть визначити видатних студентів, які можуть приєднатися до команди, яка динамічно зростає.

Однією з головних проблем є недостатня прозорість у механізмах мотивації та передача інформації працівникам. Без чіткого розуміння структури існуючої системи будь-які спроби її удосконалення можуть не бути виявлені працівниками. Незалежно від сфери діяльності підприємства - надання послуг або виробництво продукції, ключовим є формування змістовної корпоративної культури. Дослідження показують, що особи, які відчують сенс своєї роботи, проявляють більше уваги, креативності та стійкості. Тому керівництво повинно нагадувати співробітникам, як їхня праця впливає на покращення життя інших. Наприклад, це може бути публікація відгуків клієнтів або сповіщення про благодійні заходи, підтримувані компанією. Такі заходи сприяють підвищенню мотивації працівників.

Однією ключовою вимогою для вдосконалення мотивації працівників є побудова взаємин між керівництвом та персоналом шляхом внутрішнього спілкування, що впливає на комфорт та продуктивність праці. Якщо керівник бажає створити ефективну систему, яка мотивує працівників, важливо аналізувати не лише систему оплати праці, але й інші аспекти, такі як співпраця, комунікація, професійний розвиток, оцінка результативності і так далі. Проте перед тим, як розпочати будь-які дії, необхідно отримати відповідну інформацію про працівників та їх потреби. Найефективнішим способом отримання цієї інформації є проведення анкетування, яке дозволяє оцінити задоволеність та мотивацію персоналу, а також інші аспекти, важливі для них в організації. Періодичні анкетування дозволяють виявити проблемні моменти і створити відкритий діалог між керівництвом та співробітниками. Розгортаючи різноманітні заходи, які відповідають потребам та можливостям персоналу, підвищується задоволеність виконаною роботою, що в свою чергу

призводить до задоволення клієнтів та підвищує ефективність діяльності організації [5].

Демотивація, яка є процесом протилежним до мотивації, полягає у зниженні рівня мотивації до досягнення цілей організації. Це зумовлено відсутністю або ослабленням впливу факторів, що стимулюють людину до діяльності, що веде до зменшення старанності, наполегливості та самовідданості. Процес демотивації відбувається поступово і зазвичай викликаний внутрішньоорганізаційними факторами.

Наслідком демотивації може стати професійне вигорання, яке проявляється у фізичній та емоційній втомі та втраті сенсу діяльності, що, в свою чергу, може призвести до звільнення працівника і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Згідно з класифікацією стадій демотивації працівників, яку пропонує В.В. Пустов, на першій стадії (розгубленість) навантаження на нервову систему різко зростає, що призводить до спроб подолати ускладнення за допомогою більш інтенсивної роботи. Друга стадія характеризується переростанням розгубленості у роздратування, а поведінка стає усе більш імпульсивною. На третій стадії (підсвідомі чинники) працівник роздратований новим керівництвом, починає приховувати службову інформацію та знижувати продуктивність роботи. Четверта стадія характеризується розчаруванням працівника, після чого продуктивність роботи падає. П'ята стадія характеризується втратою бажання співпрацювати, а на останній, шостій стадії, працівник може виявити негативне ставлення до роботи або навіть демонструвати його публічно. На кожній стадії виникають специфічні потреби, які потребують задоволення, і чим нижча мотивація, тим гостріше ці потреби відчуває працівник. Отже, для попередження демотивації персоналу в компанії та проведення діагностики рівня вмотивованості працівників у кожному структурному підрозділі необхідно своєчасно виявляти чинники, що її спричиняють. Найпростішим поділом чинників демотивації праці є виділення зовнішніх та внутрішніх чинників (демотиваторів) [6].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ УДАРНО-ХВИЛЬОВОЇ ТЕРАПІЇ «OCSARAT MEDICAL»

2.1 Загальна характеристика діяльності медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Медичний центр ударно-хвильової терапії "OCSARAT MEDICAL" - це клініка, що спеціалізується на лікуванні різних патологій у галузях неврології, урології, ортопедії та травматології, естетичної медицини та косметології, стоматології, гінекології та оториноларингології. Усі філії клініки обладнані передовим високотехнологічним обладнанням швейцарської фірми Storz Medical.

Основною місією Ocsarat Medical є здорові пацієнти, тому клініка працює, щоб максимальна кількість людей була здоровою.

Клініка «OCSARAT MEDICAL» приймає по 10 багатодітних сімей на безкоштовне медичне обслуговування в кожному місті, де є їхня філія, які отримують безкоштовну медичну допомогу, як дорослі, так і їхні діти. На даний момент медичний центр вже надає безкоштовне лікування двом багатодітним сім'ям у м. Одеса.

Протягом років практики було успішно лікувано багато захворювань, таких як синдром діабетичної стопи, трофічні виразки, захворювання опорно-рухового апарату та хребта. Також було проведено ефективне лікування хронічного калькульозного та абактеріального простатиту у багатьох пацієнтів з позитивною динамікою за контрольними показниками УЗД та фізичного стану. Метод ударно-хвильової терапії також успішно застосовувався для лікування хвороби Пейроні, еректильної дисфункції та синдрому хронічного тазового болю, приносячи полегшення в больових відчуттях. За роки роботи в клініці виліковано тисячі пацієнтів від хронічних та гострих захворювань у галузях ортопедії та травматології, неврології та урології, а також відзначено

сприятливий вплив ударно-хвильової терапії. Метод також широко застосовується для вирішення косметичних проблем, таких як розгладження зморшок, підтяжка другого підборіддя, усунення целюліту та корекція форм. [7].

Генеральний директор підприємства – Тарасенко Євген Олександрович. Основна інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1 [7].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «OCSARAT MEDICAL»

«OCSARAT MEDICAL»	
Повне найменування	Центр ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»
Напрямки діяльності:	➤ консультація профільного спеціаліста; ➤ рання реабілітація після травм; ➤ ультрозвукове дослідження органів та систем; ➤ масаж; ➤ магнітотерапія; ➤ лікування артрозів, артритів, п'яtkової шпори, епікондилітів, тощо; ➤ лікування простатиту, хвороби Пейроні, еректильної дисфункції ➤ лікування пародонтозу, пародонтиту, скронево-нижньощелепного суглоба; ➤ лікування целюліту, позбавлення від зморшок, корекція овалу обличчя та форм тіла; ➤ лікування трофічних виразок, діабетичної стопи.
Місцезнаходження	м. Одеса, вул. Пантелеймонівська 88/1, проспект Добровольського, 100, вул. Євгена Чикаленка, 75(Ак. Вільямса) м. Черкаси, вул. В'ячеслава Чорновола, 1 (поліклініка №2, 1-й поверх) м. Кривий Ріг, проспект Миру, 31
Телефон	(073) 48 16 999, (098) 48 16 999, (099) 48 16 999
E-mail	medklinika@i.ua
Сайт	https://uvt-clinic.com.ua

Джерело: складено за даними [10]

Медичний центр успішно допомагав пацієнтам позбутися больового синдрому при шпорах п'яти, ліктьовому епікондиліті, захворюваннях м'язово-зв'язкового апарату, остеоартрозі різної локалізації та захворюваннях хребта. Метод ударно-хвильової терапії відмінно себе зарекомендував у відновленні суглобів після травм у ранні терміни реабілітації, особливо при наявності переломів, що довго не зростаються. Це підтверджується безліччю позитивних відгуків від наших пацієнтів. Ударно-хвильова терапія успішно використовується для лікування пацієнтів, чие життя тісно пов'язане зі спортом, що сприяє їхньому швидкому одужанню після травм та пошкоджень опорно-рухового апарату.

Метод лікування відмінно себе зарекомендував у реабілітації спортсменів, як любителів, так і професіоналів. Завдяки цьому методу лікування терміни реабілітації після травм були скорочені до мінімуму, що дозволило пацієнтам якнайшвидше повернутися до тренувань [7].

Популяризація в усьому світі методу ударно-хвильової терапії як єдиної альтернативи хірургічному втручанню при низці патологій та захворювань, клінічно доведена ефективність, а також 100% позитивних відгуків наших пацієнтів сприяло відкриттю ще двох філій Центру в м. Одесі для зручності мешканців різних районів.

Також продовжують роботу філії OCSARAT MEDICAL у м. Черкаси, Кривий Ріг. У м. Запоріжжі працює клініка-партнер. Організаційна структура медичної клініки «OCSARAT MEDICAL» наведена на рис. 2.1 (Додаток А).

Усі відділення клінік мережі обладнані передовими апаратами для ударно-хвильової терапії від швейцарської компанії STORZ MEDICAL, що є глобальним лідером у цій галузі. Принцип лікування та ефективність терапії на цих апаратах значно відрізняються від подібного обладнання інших виробників.

Лише у цій клініці доступні всі типи аплікаторів, які існують у світі, і всі насадки, необхідні для використання в протоколах лікування методом ударно-

хвильової терапії. Це дозволяє надавати пацієнтам кваліфіковану допомогу з максимально ефективними результатами, які зберігаються на довгі роки [7].

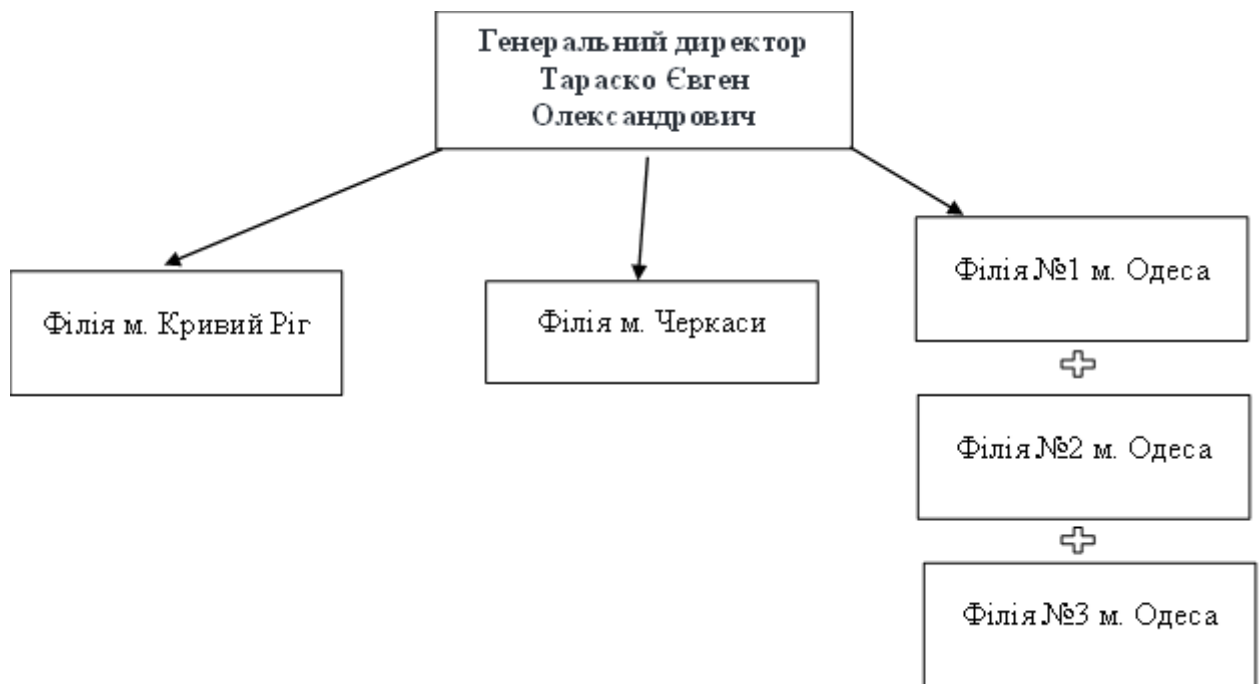


Рис. 2.1. Організаційна структура медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

(Джерело: складено за даними [7])

Нещодавно клініка придбала інноваційний апарат MAGNETOLITH, розроблений компанією STORZ MEDICAL, для якого в світі немає аналогів. В Україні всього лише 3 таких апарати. Ця технологія дозволяє ефективно лікувати як гострі, так і хронічні захворювання у галузі травматології та ортопедії, неврології, урології та гінекології, а також успішно проводити реабілітацію після перенесених інфекційних захворювань та відновлювати структуру легеневої тканини після пневмонії.

Пацієнти звертаються до клініки з різних областей України, а також прибувають з інших країн, таких як Італія, Туреччина, Франція, Іспанія, Лівія, Казахстан, Ізраїль та Бельгія.

Ударно-хвильова терапія, що базується на властивостях звуку та його використанні в медичних цілях, є унікальним методом лікування. У Європі вона широко й успішно застосовується, замінюючи дедалі більше хірургічні та медикаментозні методи. В клініці OCSARAT MEDICAL повністю укомплектовано найновішим обладнанням у цій галузі, включаючи всі інноваційні розробки, всі види аплікаторів та насадок.

Ефекти ударно-хвильової терапії включають пророщування нових капілярів для стимуляції неоангіогенезу, руйнування відкладення солей та фіброзів, розпушення екзостозів, а також покращення лімфотоку та трофіки тканин на довгі роки. [7].

Ударно-хвильова терапія, або УВТ, базується на подачі в зону лікування акустичних ударно-хвильових імпульсів певної частоти. Цей метод терапії має терапевтичний ефект у щільних тканинах та на їхній межі, наприклад, у місцях з'єднання кісток та сухожилів, а також між м'язами та фасціями. В результаті процедури відбувається стимуляція утворення нових кровоносних судин, що сприяє подальшому відновленню тканин.

Ударно-хвильова терапія використовується для лікування різних захворювань, особливо пов'язаних з опорно-руховим апаратом. Вона також ефективна при урологічних проблемах у чоловіків, неврологічних та дерматологічних захворюваннях, а також для вирішення косметичних проблем.

Під час процедури ударно-хвильової терапії відбувається значне збільшення кровотоку, навіть у 40 разів більше, ніж зазвичай. Це призводить до знеболювання та зняття набряків. Крім того, процедура сприяє відновленню кровотоку, формуванню нових капілярів та очищенню зони ушкодження від недієздатних клітин, що допомагає замінити їх новими здоровими клітинами. Це сприяє прискоренню відновлення м'яких тканин, сполучної тканини та

природній епітелізації трофічних порушень, що дозволяє боротися з діабетичною ангіопатією та покращувати стан діабетичної стопи. [7].

У медичному центрі OCSARAT MEDICAL метод ударно-хвильової терапії застосовується для лікування різних патологій нервової системи. Це включає біль у м'язах, хребті, радикуліти, сколіози, неврити, невропатії та зміни у хребетних дисках. Ударна хвиля спрямовано впливає на тканини, які постраждали внаслідок захворювання, знімає набряк та запалення, а також зменшує біль. Водночас активізується природний процес самовідновлення тканин. Цей метод лікування дозволяє пацієнтам отримувати терапію без використання медикаментів та, в деяких випадках, уникнути хірургічного втручання. Ознайомимося з широким спектром послуг, які пропонуються в медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» (рис.2.2).



Рис. 2.2. Види послуг, що надає Медичний центр ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Джерело: складено за даними [7]

Медичний центр ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» разом з нашим генеральним партнером, Клінікою BODNIA MEDICAL LLC у місті Запоріжжя, ми організовуємо навчання фахівців з ударно-хвильової терапії на обладнанні від компанії STORZ MEDICAL. Після завершення цього навчання гарантовано отримуєте відповідні міжнародні Сертифікати та стаєте повноцінним спеціалістом у галузі ударно-хвильової терапії. Навчальний процес включає як теоретичну, так і практичну частини, що дозволяє здобути всебічні знання та навички для успішної роботи в цій сфері. Медичний центр ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» співпрацює з наступними партнерами, рис.2.3:

BODNIA MEDICAL	2ГІС - міський інформаційний сервіс,	«Дом здоровья»,
Обласна газета "Одеса-Спорт",	Журнал із морською душею «Aqua Marine»,	Телевізійний медіа-холдинг Kozyt digital™,
«Одеське життя»,	«Odessasport»,	Телекомпанія "Репортер",
Медичний центр «Viva Vita»,	Салон краси «Brigitte»,	Телеканал "Здоров'я"

Рис.2.3.Партнери медичного центру «OCSARAT MEDICAL»

(Джерело: складено за даними [7])

Клініка розробила безкоштовний медичний пакет для багатодітних сімей та програму безкоштовного лікування "Врятуй життя" для українських воїнів.

Суть програми полягає в тому, що придбання наліпки "Врятуй життя" дозволяє користувачеві взяти участь у цій програмі в мережі медичних закладів "Оксарат Медікал" у містах: Одеса, Черкаси та Кривий Ріг. На кожній наліпці є індивідуальний номер, який дає право на участь у розіграші п'яти річних медичних витрат в мережі "Оксарат Медікал", а також на отримання та проходження повного курсу ударно-хвильової терапії за обраним напрямком лікування.

Медичний центр також пропонує акцію "Сертифікат для друзів", що дозволяє друзям пацієнтів клініки пройти безкоштовну консультацію будь-якого спеціаліста. Власники СЕРТИФІКАТУ ДЛЯ ДРУЗІВ також отримують знижку 20% на різні ультразвукові дослідження.

Нами була проаналізована економічна діяльність медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL», результати наведені у табл.2.1

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності «OCSARAT MEDICAL» у 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р /2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
Дохід від реалізації продукції	454793,0	591161,0	653254,0	+29,98	+10,50	+43,64
Собівартість продукції	292357,8	356973,6	414358,4	+22,10	+16,08	+41,73
Валовий прибуток (збиток)	162435,2	234187,4	238895,6	+44,17	+2,01	+47,07
Операційний прибуток	60897,2	76269,7	87367,3	+25,24	+14,55	+43,47
Прибуток до оподаткування	39527,4	47481,9	54864,2	+20,12	+15,55	+38,80
Чистий фінансовий результат	31541,5	42141,1	52853,4	+33,61	+25,42	+67,58
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	28764,0	38716,0	48357,0	+34,59	+24,90	+68,12

Продовження табл.2.1

Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	185,3	224,6	264,5	+21,21	+17,76	+42,74
Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	14175	15750	16855	+11,11	+7,02	+18,91

Джерело: складено за даними [8]

OCSARAT Medical також бере участь у всеукраїнському благодійному проєкті «Здай кров – врятуй життя». Тому спільно зі станціями переливання крові проводить акцію для всіх донорів, які допомагають рятувати життя наших захисників. За участь у цьому соціальному проєкті клініка пропонує подарункові сертифікати.

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок, що діяльність OCSARAT MEDICAL є дуже ефективною та прибутковою. Це відображається у всіх показниках, особливо у збільшенні обороту на 43,64% у 2021-2023 роках. Це пов'язано зі збільшенням попиту на медичні послуги у роки війни в Україні. Чистий фінансовий результат за ці роки також збільшився на 67,58%.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 41,73% через підвищення цін на електроенергію та витрат на оплату праці, тоді як фонд заробітної плати зріс на 68,12% у 2021-2023 роках.

Середньомісячна заробітна плата у 2023 році діяльності у медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» склала 16855 грн., порівняно з 2021 роком цей показник виріс на 18,91%.

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

У мережі клінік OCSARAT MEDICAL працюють лікарі з вищою кваліфікацією у галузях неврології, ортопедії-травматології, урології, косметології, які постійно підвищують свою кваліфікацію. Прийом

здійснюють висококваліфіковані лікарі-спеціалісти з значним досвідом у психотерапії, психіатрії, отоларингології, гінекології. Вони володіють безліччю сертифікатів і нагород, які свідчать про їхню високу кваліфікацію та професійну компетентність. Кожна філія клінік оснащена кабінетами ультразвукової діагностики з сучасним обладнанням УЗД, де дослідження проводять досвідчені лікарі вищої категорії. Також доступні послуги з проведення діагностики вдома для пацієнтів, яким важко або не зручно відвідати клініку [7].

У «OCSARAT MEDICAL» відповідальність за планування професійного розвитку персоналу покладена на інспектора з кадрів. У своїй роботі він керується чинним законодавством України, рішеннями уряду, наказами Міністерства охорони здоров'я, наказами головного лікаря, Статутом, Колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку лікарні [9]. Відповідно до посадової інструкції, *інспектор кадрів медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» «виконує такі завдання (рис.2.4):*

1.	• складає розпорядчі документи за особовим складом;
2.	• організовує документообіг, що забезпечує оперативний контроль за рухом та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами;
3.	• організовує контроль за виконанням наказів по кадрах;
4.	• веде облік особового складу при прийнятті, переведенні та звільненні працівників;
5.	• веде облік і реєстрацію документів по кадрах;
6.	• здійснює облік заохочень та дисциплінарних стягнень;
7.	• веде облік надання відпусток;
8.	• забезпечує облік змін, що стосуються особ працівників;
9.	• веде облік стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів;
10.	• оформлює, веде та обліковує трудові книжки;
11.	• оформлює документи про призначенню пенсій;
12.	• готує документи для державної статистичної звітності;
13.	• готує документи для звітності, яка подається в державну службу зайнятості;
14.	• готує документи до архівного зберігання тощо»

Рис.2.4. Завдання кадрової служби «OCSARAT MEDICAL»

Джерело: складено за даними [10, с.96]

Кадрова політика формується на основі розробленої кадрової стратегії, з урахуванням загальних цілей та завдань організації та галузі в цілому. Комплекс дій, спрямований на ефективне планування та використання людських ресурсів, повинен включати діагностику конкурентних переваг організації за рахунок кадрового забезпечення. Кадрова політика закладів охорони здоров'я, у свою чергу, має бути спрямована на планування якісного складу персоналу [11].

Кадрова політика «OCSARAT MEDICAL» розробляється керівництвом досліджуваного центру на основі приписів державних та місцевих органів управління охороною здоров'я та не враховує особливості функціонування даного закладу. Реалізуються лише окремі заходи кадрової політики у сфері охорони здоров'я, виконуються інструкції та розпорядження вищих органів управління. Також в досліджуваному закладі охорони здоров'я відсутній стратегічний документ, який визначає мету та основні завдання кадрової політики, а також основні вектори розвитку персоналу.

Окрім відсутності єдиного стратегічного документа, що регламентує кадрову політику в закладі, відсутні також Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці, Положення про матеріальне стимулювання, Положення про нематеріальне стимулювання, Положення про впровадження професійних стандартів та багато інших. ін.

Відсутність документів, що регламентують елементи кадрової політики «OCSARAT MEDICAL», проаналізовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Наявність документів, що регламентують кадрову політику медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (концепція, стратегія, програма)	-
Прийом на роботу	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Кадрове діловодство	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+

Продовження табл. 2.1

Розміщення кадрів та внутрішнє переміщення	Кадрова політика Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни в оплаті праці	- +
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	+
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	- +
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва)\ Договір про співробітництво з навчальними закладами	- -

Джерело: складено за даними [12, с.149]

Проаналізуємо забезпеченість персоналом, шляхом зіставлення середньооблікової чисельності заданого періоду, дані наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад середньооблікової чисельності «OCSARAT MEDICAL»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення звітного 2023 року	
				від 2021 року	від 2022 року
середньооблікова чисельність, осіб, всього	165	181	225	60	44
У тому числі:					
основний вид діяльності	162	170	210	48	40
з них:					
Керівники	23	27	36	13	9
Фахівці	48	55	73	25	18
Робочі	79	88	101	22	13
не основний вид діяльності	3	11	15	12	4

Джерело: складено за даними [13]

За даними табл. 2.2., у 2023 році загальна чисельність працівників медичного центру ударно-хвильової терапії збільшилась на 60 чоловік порівняно з 2021 та на 44 чоловіки із 2022 роком. Помітно збільшилася кількість фахівців у порівнянні з 2021 роком на 25 осіб, а з 2022 роком – на 18

осіб. Виходячи з цих даних, можна побачити, що загалом у 2023 році збільшилася кількість працівників в порівнянні з попередніми роками.

Розглянемо статеву структуру співробітників «OCSARAT MEDICAL», які наведені на рис. 2.5, рис. 2.6.

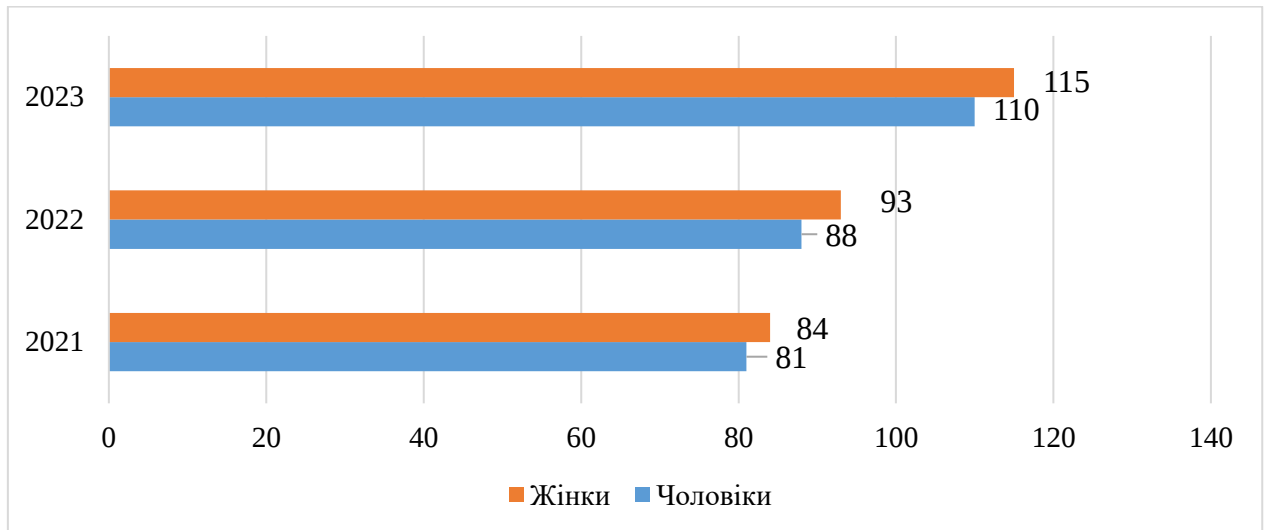


Рис. 2.5. Статева структура персоналу «OCSARAT MEDICAL» за 2021-2023 рр.
(в особах)

(Джерело: складено за даними [13])

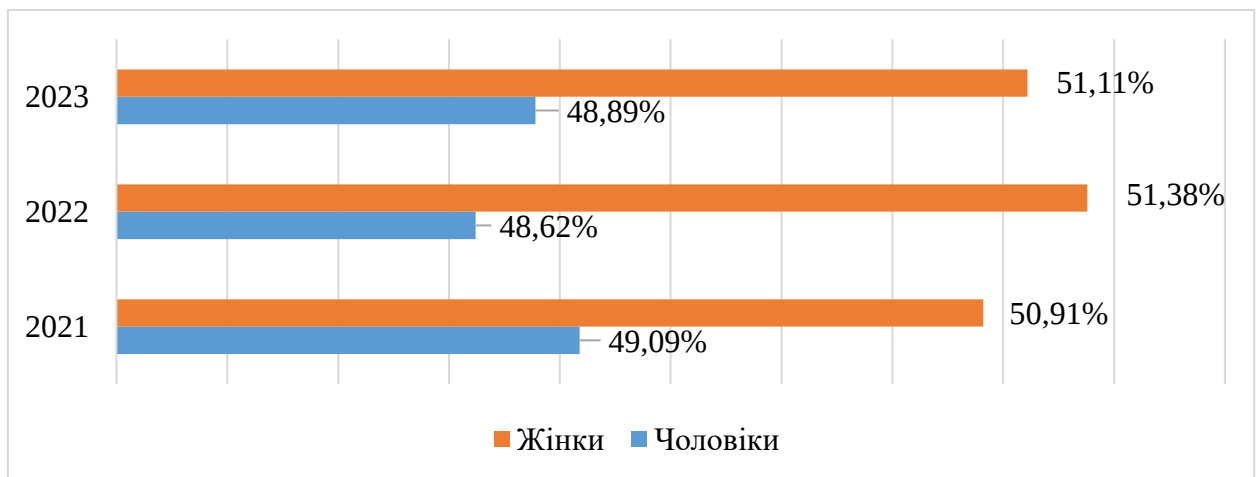


Рис. 2.6. Статева структура персоналу «OCSARAT MEDICAL» за 2021-2023 рр.
(в %)

(Джерело: складено за даними [13])

Як видно з наведених рисунків, кількість чоловіків та жінок, які працюють у медичному центрі, майже однакова, і можна зробити висновок, що різниця у кількості та відсотках є незначною.

Дані про прийом та звільнення працівників OCSARAT MEDICAL представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Дані про рух працівників «OCSARAT MEDICAL»

Найменування показника	2021	2022	2023	Відхилення 2023 року від попереднього		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2021	2022	2021	2022
1.Средня чисельність працівників, чол.	165	181	225	60	44	+36,4	+24,3
2.Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	57	44	62	+5	+18	+8,8	+40,1
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол.	56	57	70	+14	+13	+25	+22,8
4. Звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	27	28	35	+8	+7	+29,6	+25
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	113	101	132	+19	+31	+16,8	+30,7
6.Коефіцієнт з прийому працівників ($\text{Чп/Ч} * 100$),%	34,5	24,3	27,6	-6,9	+3,3	-20,0	+13,6
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Чз/Ч} * 100$),%	33,9	31,5	31,1	-2,8	-0,4	-8,6	-1,3
8.Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Чпл/Ч} * 100$),%	16,4	15,5	15,6	-4,9	+0,1	-4,9	+0,6
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	50,3	47	51,2	+0,9	+4,2	+1,8	+8,9
10.Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року, %	49,7	53	42	-7,7	-11	-15,5	-20,8

Джерело: складено за даними [13]

За даними таблиці видно, що «OCSARAT MEDICAL» має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2023 році (27,6%) значно зменшився у порівнянні з 2021 роком (34,5%).

Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження, що прослідковується протягом досліджуваного періоду, з 16,4% у 2021 році до 15,6% у 2023 році, однак, залишається досить високим, на що потрібно звернути увагу.

Коефіцієнт сталості персоналу стрімко знизився з 49,7% у 2021 році до 42 у 2023-му, що негативно впливає на професійний розвиток працівників та виробничі навички, а це, в свою чергу, призводить до зниження мотивації праці.

2.3 Оцінка системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Мотивація відіграє важливу роль у соціальних та економічних процесах, впливаючи на ефективність і якість праці співробітників. Хоча успіх системи охорони здоров'я зумовлений різними чинниками, ключову роль відіграє мотивованість медичних працівників. Лише за умови високої мотивації можна досягти професіоналізму та високої продуктивності в медицині. Забезпечення такої мотивації є однією з основних проблем для управлінців галузі медичних послуг. Ефективне управління медичними установами вимагає координації дій між різними спеціалістами та розуміння технічних аспектів роботи [14].

Досягненням медичного центру «OCSARAT MEDICAL» є якість персоналу, так як в даній клініці працюють лікарі вищої категорії, які постійно вдосконалюють свої знання, вміння та навички. Завдяки своїй роботі в клініці, лікарі отримали і продовжують отримувати різні нагороди, що свідчать про їх професіоналізм і компетентність у своїй роботі.

Система мотивації персоналу необхідна кожній медустанові, яка прагне підвищення якості сервісу. Ось кілька причин, чому мотивація працівників клініки — це важливо:

- *зацікавленість лікарів у підвищенні своєї продуктивності.* За наявності

прозорих систем оцінки ефективності та мотивації кожен лікар знає, що необхідно зробити для отримання премії чи іншої винагороди;

- *підвищення ефективності роботи всього медичного та немедичного персоналу.* Знаючи про можливість отримання винагороди, працівники прагнуть надання першокласного сервісу;

- *мінімізація звільнених працівників та утримання постійного штату.* Приватні клініки можуть втрачати лікарів через недостатнє матеріальне стимулювання та можливості для кар'єрного зростання, а система мотивації допомагає цього уникнути;

- *залучення цінних для клініки лікарів.* Кожен лікар з великим досвідом і навичками хоче працювати там, де оцінюють його роботу, пропонують гарні умови праці і ставлять цікаві завдання. Система грамотного мотивування співробітників допоможе підвищити цінність клініки в очах потенційних працівників;

- *підвищення прибутку медичних центрів.* Обслуговування більшої кількості пацієнтів та продаж медичних послуг впливають на кінцевий прибуток. А для досягнення лікарями високих показників, система преміювання та мотивації відіграє важливу роль;

- *професійний розвиток працівників клініки.* Кожен лікар буде прагнути підвищення кваліфікації, регулярного відвідування вебінарів та лекцій для отримання нових знань та вдосконалення навичок [14].

У медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» використовуються різні види мотивації персоналу (рис. 2.7):

- **Пряма матеріальна мотивація:** це система оплати праці, надання премій, фінансові винагороди та грошові заохочення, включаючи путівки.

Непряма матеріальна мотивація: це соціальний пакет, який включає пільги та інші підтримуючі заходи для працівників.

- **Нематеріальна мотивація:** це важливий елемент успішної діяльності закладу, включаючи подяки, покращені умови праці (наприклад, оснащення робочих місць новітнім обладнанням, забезпечення комп'ютерною

технікою, доступ до інтернет-ресурсів, позитивні відгуки від пацієнтів), зручний графік роботи, комфортна атмосфера в колективі, стабільне становище закладу та визначеність його перспектив.

Непряма мотивація: це заходи, спрямовані на стимулювання інтересу працівника та надання почуття задоволення від виконаної роботи, хоча без прямого впливу на конкретного працівника [15].

Матеріальна форма	Нематеріальна форма
• заробітна плата; • стимулюючі надбавки, премія; • навчання; • фінансування за рахунок установи; • компенсації	• чинники, які стосуються соціального захисту працівників профспілковими організаціями; • захист професійних інтересів; • повний соціальний пакет

Рис. 2.7. Види мотивації «OCSARAT MEDICAL»

(Джерело: складено автором)

Слід зазначити, що мотиваційний механізм «OCSARAT MEDICAL» через нарахування підвищень, доплат і надбавок медичним працівникам, визначається нормативними актами і носить загальний характер для сфери охорони здоров'я.

Колективним договором передбачено, що працівникам центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» можуть встановлюватись надбавки в розмірі до 50 відсотків посадового окладу за: високі досягнення у праці; виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); складність, напруженість у роботі.

Формою матеріального стимулювання медичних працівників центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL», яка закріплена законодавчо і в колективному договорі, є преміювання. Преміювання працівників

проводиться у межах фонду заробітної плати на основі положення про преміювання, затвердженого керівником закладу охорони за погодженням з профспілковим комітетом.

Щорічний повний медичний огляд, для профілактики професійних захворювань. Стимулювання вільним часом, тобто за підсумками роботи кожного працівника можуть бути надані додаткові вихідні. Відпустка 28 календарних днів - основна, додаткова відпустка 14 календарних днів.

Нематеріальні форми і методи мотивації є визначальними для медичного персоналу OCSARAT MEDICAL, дозволяючи розвивати і реалізовувати свою професійну компетентність, потребу в результатах, саморозвитку і самореалізації, а також залучатись до розробки і впровадження високо інноваційних технологій надання медичних послуг.

При дослідженні системи мотивації OCSARAT MEDICAL ми застосували *соціологічний метод (анкетування)* – щоб краще зрозуміти основні аспекти. В опитуванні взяла участь певна частина персоналу.

Метою даного опитування було проаналізувати потреби та стимули працівників OCSARAT MEDICAL. Це допоможе правильно визначити ефективність мотивації та окреслити певні її проблеми. Була розроблена анкета, яка складається з 9 запитань (Додаток Б).

Опитування проводилось в дистанційній формі з допомогою Google Forms. По можливості було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації. Анкетування було розіслано в усі можливі групи у соціальних мережах OCSARAT MEDICAL, після чого кожен бажаючий мав змогу взяти участь у опитуванні для оцінки мотивації.

В анкетуванні взяли участь 50 респондентів з різних відділень та вікових категорій.

Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік 35-45 років (36,4%) та 25-35 (31,8%), що говорить нам про більшу зацікавленість до змін з боку молодого персоналу (рис.2.8).

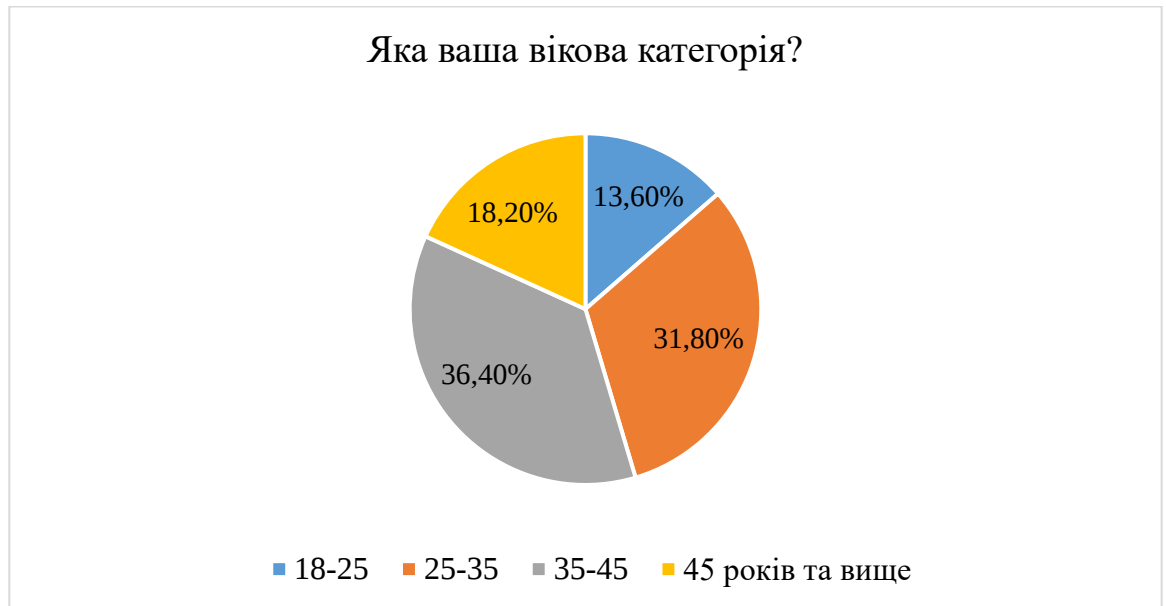


Рис. 2.8. Вікова структура опитаних працівників «OCSARAT MEDICAL»

(Джерело: складено автором)

Серед опитаних найбільший відсоток персоналу має стаж роботи від 0 до 5 років, адже велика кількість респондентів належали до вікової категорії 25-45 років (рис.2.9).

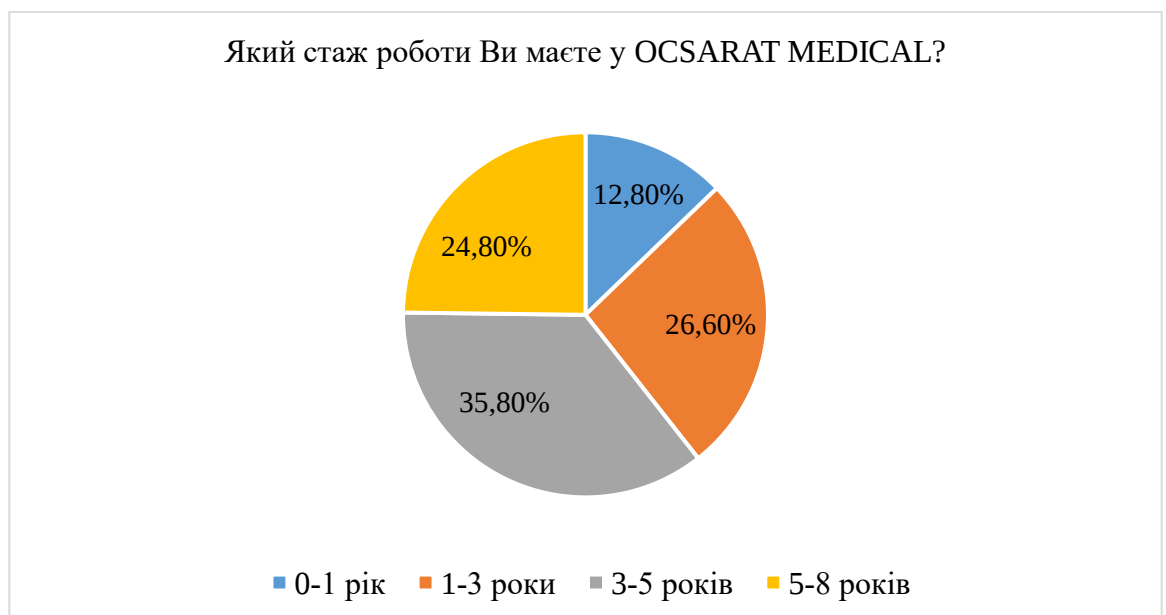


Рис. 2.9. Стаж роботи опитаних респондентів «OCSARAT MEDICAL»

(Джерело: складено автором)

Задоволеність роботою є важливим показником рівня замотивованості та продуктивності працівників організації. У відповідь на запитання: «Чи задоволені Ви роботою в OCSARAT MEDICAL?» 31 працівник відповів, що задоволений роботою в медичному закладі, 16 працівників не повністю задоволені і 3 працівника не задоволені (рис. 2.10).

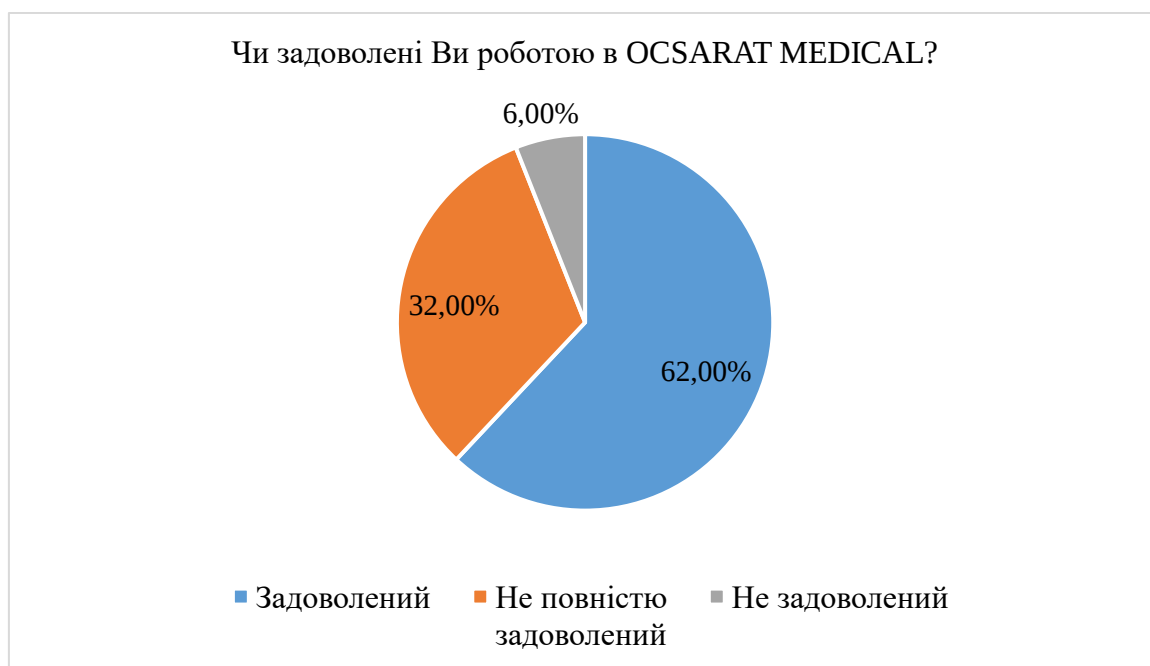


Рис. 2.10. Задоволеність роботою персоналу «OCSARAT MEDICAL»
(Джерело: складено автором)

Наступним питанням було: «Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в OCSARAT MEDICAL?» 73,9% опитаних респондентів відповіли, що впливає і 13% опитаних відповіли, що не впливає і важко відповісти (рис.2.11). Мотивація є важливою складовою у роботі медичних працівників. Тому важливо знати, що їх мотивує. Так, у нашому опитуванні працівники обрали заробітну плату як найважливіший мотиваційний фактор, за яким слідують такі фактори, як робота в команді та належні умови праці.

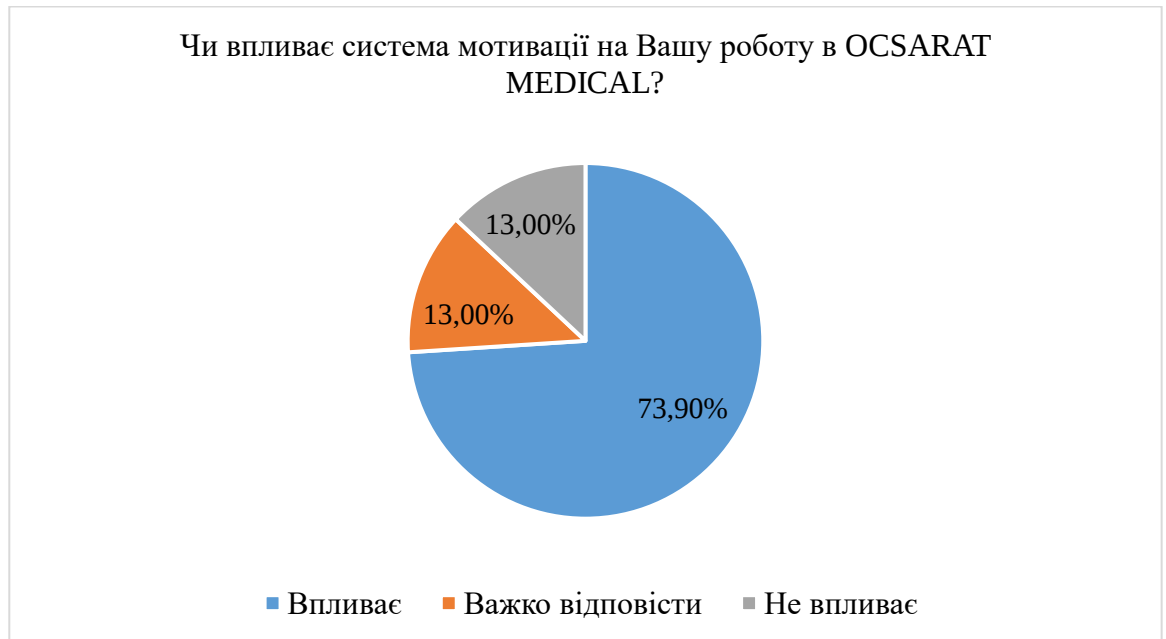


Рис. 2.11. Вплив мотивації на роботу фахівців «OCSARAT MEDICAL»
(Джерело: складено автором)

Можна підсумувати, що працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація (рис.2.12 та 2.13).

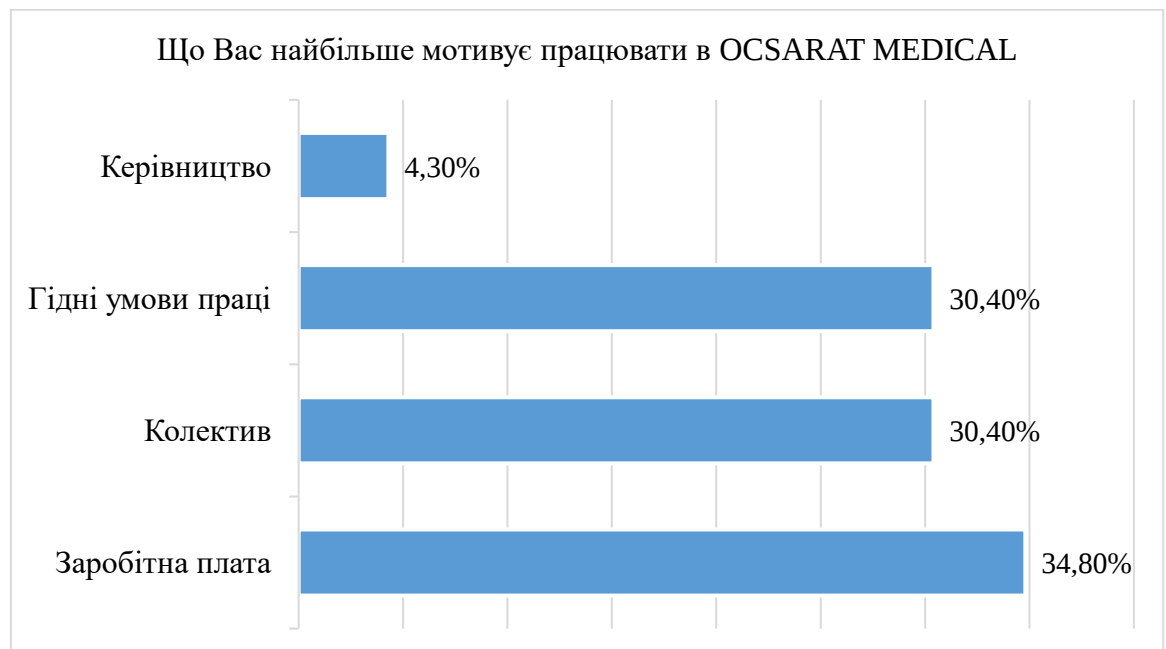


Рис. 2.12. Мотиваційні фактори працівників «OCSARAT MEDICAL»
(Джерело: складено автором)

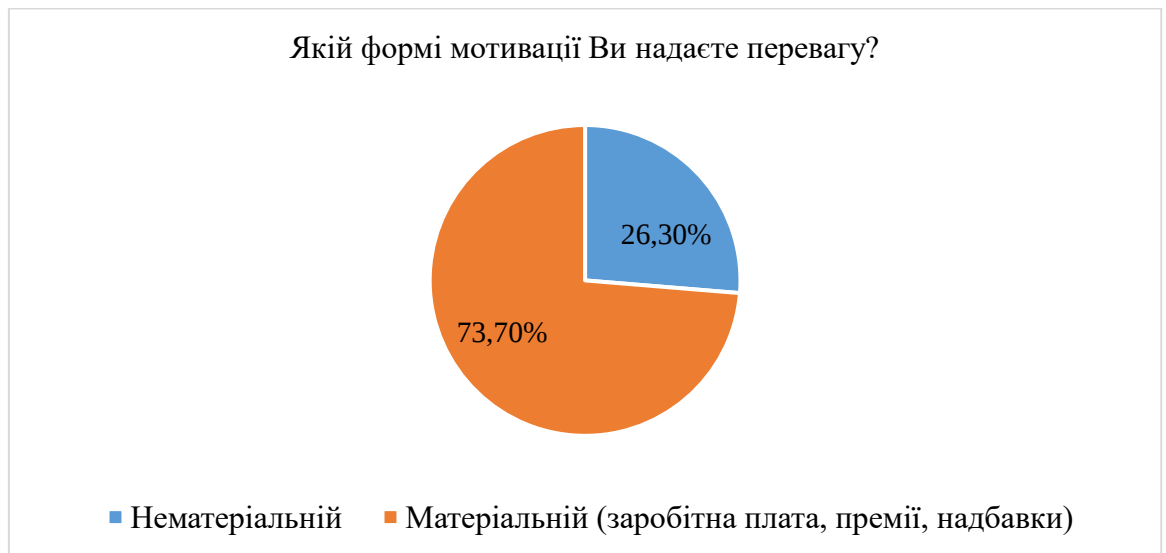


Рис. 2.13. Форми мотивації працівників «OCSARAT MEDICAL»
(Джерело: складено автором)

Наступним питанням для оцінки мотивації працівників OCSARAT MEDICAL було: «Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити у медичному центрі?» Найбільше опитаних надало перевагу доплатам – 72,3% , друге місце посідає навчання – 11%, поїздки в санаторій – 8.7% (рис. 8).

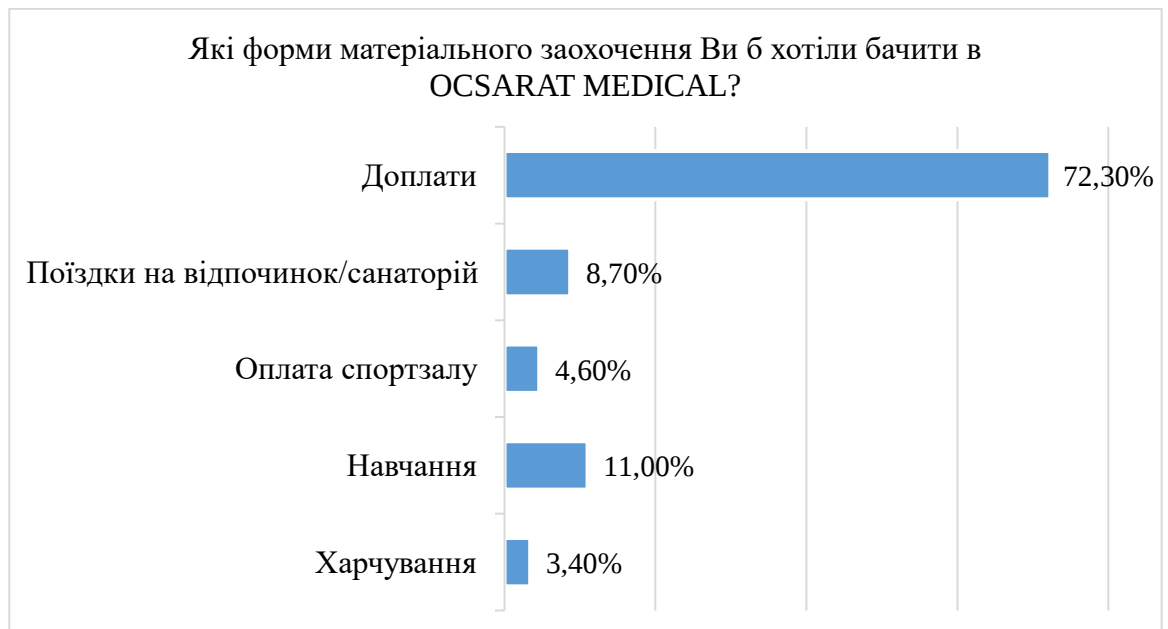


Рис. 8. Форми матеріального заохочення працівників «OCSARAT MEDICAL»
(Джерело: складено автором)

Також в опитуванні були присутні два розгорнуті запитання про те, що «Що Вас найбільше приваблює в роботі? і «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності "OCSARAT MEDICAL"? Отже, що ж найбільше подобається в роботі працівникам "OCSARAT MEDICAL"? Це такі фактори як: колектив; можливість навчання; можливість проявити себе; стабільність; кар'єрне зростання; займатися справою яка подобається; допомога пацієнтам; мотивація; робота з людьми; заробітна платня.

Що до питання: «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності "OCSARAT MEDICAL" то маємо такі відповіді:

- враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати;
- більше приділяти уваги ментальному здоров'ю своїх співробітників;
- налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні;
- дослухатись до своїх співробітників;
- удосконалити систему стимулювання.

Таким чином, це опитування дає нам зрозуміти, що співробітники не задоволені системою заохочення OCSARAT MEDICAL. Головне, вони віддають перевагу матеріальному заохочуванню, тобто доплаті. Що стосується факторів, які подобаються працівникам у роботі, то вони різні і відображають уподобання кожного. Крім того, невелика кількість співробітників відповіли, які зміни вони б хотіли від OCSARAT MEDICAL, зокрема вдосконалення системи стимулювання працівників та врахування стажу при нарахуванні заробітної плати, що є надзвичайно важливим для майбутніх змін у системі заохочення працівників медичного закладу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ УДАРНО-ХВИЛЬОВОЇ ТЕРАПІЇ «OCSARAT MEDICAL»

3.1. Розробка пропозицій вдосконалення системи мотивації персоналу медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Від ефективності системи мотивації залежить її практичне значення. Якщо система мотивації складена неправильно, то медустанова втратить прибуток, а не примножить її. Недостатньо встановити показники ефективності співробітників клініки, потрібно грамотно продумати систему мотивації.

Нами було запропоновано удосконалення системи мотивації OCSARAT MEDICAL та виділені її основні сегменти на рис. 3.1.

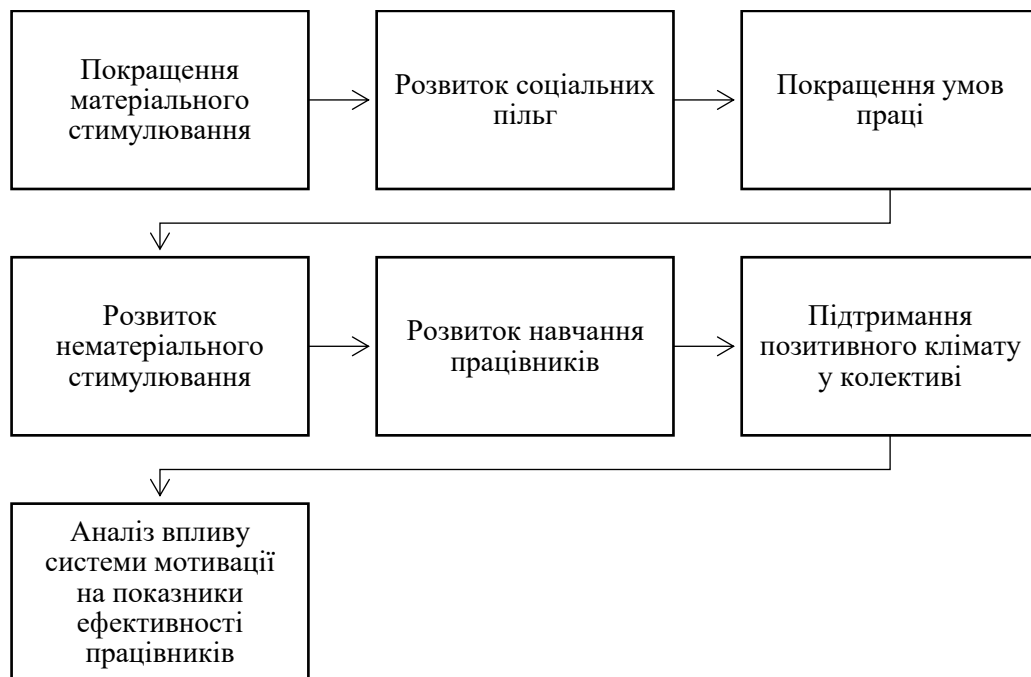


Рис. 3.1. Етапи покращення системи стимулювання персоналу OCSARAT
MEDICAL

(Джерело: складено автором)

Ми звернули увагу на основні правила заохочення лікарів і працівників медичного центру, які можуть бути корисні при вдосконаленні системи:

- співробітникам мед.установи має бути зрозуміла система мотивації та оцінки ефективності. Лікарі і медичний персонал повинні чітко розуміти, що їм потрібно робити для отримання премії чи іншої винагороди;
- заохочення мають бути значущими для співробітників. Потрібно встановити таку систему мотивації, щоб співробітнику клініки завжди було чого прагнути. Наприклад, якщо лікар отримує лише одну премію після перевиконання плану, то після досягнення потрібного показника може зменшити зусилля. Щоб цього не сталося, система заохочення має мотивувати співробітника до підвищення продуктивності протягом усього звітного періоду (можна додатково виплачувати відсоток за кожного клієнта);
- використання індивідуального підходу. Всі люди різні, тому потрібно вивчити потреби працівників, щоб запропонована винагорода була цінною для працівника (наприклад, можна встановити альтернативні винагороди — премія чи оплачуване навчання);
- правила заохочення повинні поширюватися на всіх співробітників клініки. На прибуток компанії впливають усі співробітники, тому всіх і треба мотивувати, не обмежуючись лише лікарями. Необхідно розробити показники ефективності працівників для адміністраторів клініки, працівників контакт-центрів, маркетологів та співробітників інших відділів клініки [18].

Нефінансові заохочення для працівників мають бути побудовані на їх емоційних потребах, щоб вони почували себе цінними та визнаними. Вкладання в робочу силу і виявлення творчої вдячності є одним з найкращих способів зберегти талановитих працівників та розвивати стійку корпоративну культуру [19, с.129].

Варто звернути увагу на такі механізми стимулювання та мотивації праці співробітників як надання їм можливостей реалізації свого професійного потенціалу, забезпечення сприятливих умов праці, розширення професійних

комунікацій та перспектив для кар'єрного зростання. Більш детально розглянемо це.

- *Надання можливостей для реалізації професійної компетентності* включає в себе раціональне розмежування обов'язків між різними фахівцями в галузі медицини, уникнення дублювання завдань, вдосконалення організаційних процесів, модернізацію робочого місця, оснащення новітнім обладнанням.

- *Забезпечення сприятливих умов праці* передбачає налагоджені взаємини між співробітниками та керівництвом, доступ до курсів підвищення кваліфікації та перспективи кар'єрного зростання, уважне ставлення керівництва до створення сприятливих умов праці, налаштування робочого простору, оптимальне планування робочого дня, довіра у прийнятті рішень на робочому місці, гідна оплата праці, наявність додаткових соціальних пакетів, розумне завантаження робочими завданнями та можливість гнучкого робочого графіку. Такі фактори, як надмірне фізичне та емоційне напруження, нестача робочої сили та матеріальних ресурсів, недостатнє оснащення робочого місця, проблеми з дотриманням професійних норм, щоденні завдання, фізичне та розумове виснаження тощо негативно впливають на задоволеність умовами праці.

- *Ефективність професійних комунікацій* у будь-якій організації, включаючи медичні заклади, є вирішальною для її успішності. Комунікація впливає на всі аспекти організації: від прийняття рішень до реалізації цих рішень, від взаємовідносин між співробітниками до відносин з клієнтами та партнерами. Ефективність комунікацій впливає на якість медичного обслуговування, безпеку пацієнтів і задоволеність персоналом своєю роботою. Оскільки медичні заклади часто опікуються життєво важливими питаннями, непорозуміння або неправильна інтерпретація інформації можуть мати серйозні наслідки.

- *Перспективи для кар'єрного зростання.* Внутрішньоорганізаційна кар'єра дійсно є ключовим фактором у задоволенні працівників. Коли людина

бачить, що її зусилля та внесок в роботу оцінюються, і що існують шляхи для професійного розвитку в межах компанії, це стимулює її до кращих робочих досягнень. Інвестування в розвиток кар'єри співробітників може призвести до зменшення текучості кадрів, збільшення лояльності працівників і підвищення загальної продуктивності [20].

Ефективна робота закладу охорони здоров'я в значній мірі забезпечується завдяки високому рівню кваліфікації спеціалістів. Формами реалізації таких можливостей для OCSARAT MEDICAL може бути (рис. 3.2):

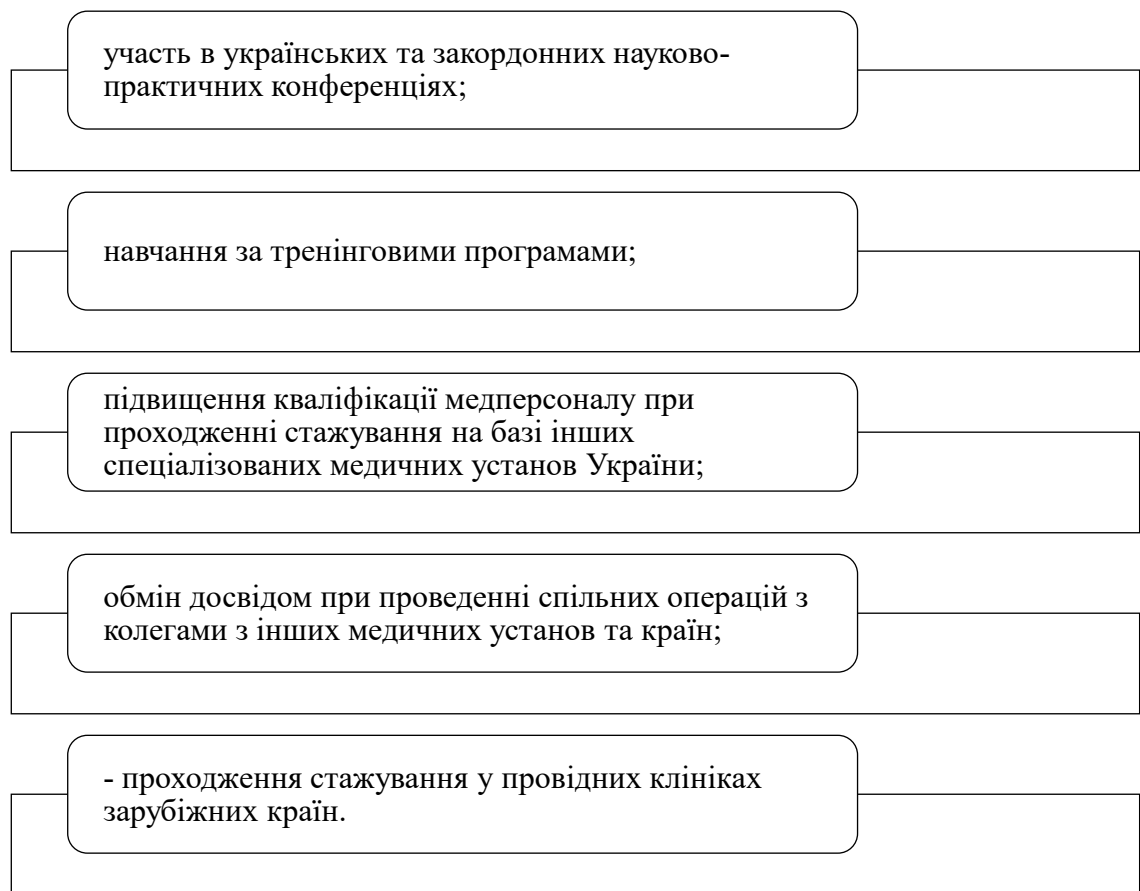


Рис. 3.2. Запропоновані методи підвищення кваліфікації персоналу

OCSARAT MEDICAL

(Джерело: складено автором)

Наприклад, як мотивацію можна запропонувати кращому лікарю за підсумками місяця пройти курси за рахунок клініки, які дадуть йому можливість надавати нову медичну послугу.

Корпоративні заходи - управління корпоративними заходами стає ключовим елементом для успішної діяльності будь-якої компанії. Грамотно організовані заходи сприяють згуртуванню колективу, підвищенню командного духу та розвитку корпоративної культури. Корпоративні події мають велике значення, особливо в періоди нестабільності та криз, коли вони стають частиною стратегії управління персоналом. Їх вплив на підвищення продуктивності й результативності компанії важко переоцінити, а багато керівників вважають їх не менш важливими, ніж інші ініціативи для успішного функціонування підприємства [22].

Вираз людині вдячності Щедре висловлення подяки та визнання за виконану роботу є важливим стимулом для працівників. Дослідження підтверджують, що це має велике значення для їх морального духу та мотивації. Керівник, який вміє висловлювати визнання досягнень свого персоналу, сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Визнання може бути формальним, проводиться під час зборів, нарад або святкових заходів, або неофіційним, наприклад, публічною похвалою перед колективом.

Важливо, щоб працівники бачили, що їхні зусилля і результати оцінюються. Публічне відзначення їхніх досягнень, вручення нагород та висловлення слова подяки може стати потужним інструментом мотивації. Це також підтверджує зобов'язання організації заохочувати та винагороджувати якість роботи.

Найпростішим способом вираження визнання є словесна похвала. Вона є ефективною, оскільки людина завжди оцінює позитивні слова в адресу своєї роботи. Така практика допомагає підтримувати мотивацію працівників та сприяє позитивній атмосфері в колективі [21, с.106].

Винагорода (процентні надбавки) - пропозиція надбавки за вислугу років є стандартною практикою на багатьох підприємствах і регулюється відповідним положенням, що включається до колективного договору підприємства. На жаль, в OCSARAT MEDICAL відсутня така надбавка, що може спричинити зниження мотивації та зростання текучості персоналу.

Розглянувши цю ситуацію, можна вважати за доцільне доповнити політику компенсаційно-винагороджувального пакету компанії надбавкою за вислугу років. Такий захід не лише стимулюватиме працівників за їхню відданість та лояльність, а й сприятиме зниженню текучості кадрів. У цьому випадку розмір надбавки може бути визначений відповідно до встановлених стандартів і узгоджений з представниками профспілки. Такий крок позитивно вплине на робочу атмосферу та забезпечить стабільність персоналу у медичному центрі «OCSARAT MEDICAL» на рис. 3.3 (система розроблена на довгострокову перспективу розвитку).

Безперервний стаж роботи, який дає право на отримання надбавки за вислугу років	Розмір надбавки за вислугу років у % від місячної тарифної ставки (посадового окладу)
• від 1 до 3 років • від 3 до 5 років • від 5 до 10 років • від 10 до 15 років • від 15 до 20 років	• 5 • 10 • 15 • 20 • 25

Рис. 3.3. Розмір надбавки за вислугу років

Джерело: складено автором

Згідно з законодавством, основними документами для визначення стажу роботи є трудова книжка та інші документи, що підтверджують трудовий стаж. Надбавка за вислугу років є ефективним інструментом для збереження цінних працівників та стимулює їх до покращення професійних знань та вмінь в процесі праці на підприємстві. Ця надбавка сприяє винагородженню вірності та відданості працівників, а також є мотивацією для подальшого професійного зростання.

Виявити ефективних працівників допоможе медична інформаційна система – це модульна кросплатформна хмарна медична інформаційна система (MIS), спрямована на оптимізацію, контроль та аналіз всіх бізнес-

процесів роботи медустанови, незалежно від кількості співробітників. Дана МІС використовує гнучку методологію управління бізнес-процесами, завдяки чому може бути впроваджена в медустанову будь-якого розміру та спеціалізації [23].

Впровадити МІС для приватної клініки необхідно для оптимізації та автоматизації робочого процесу, формування баз даних в електронному вигляді, а також збору, зберігання та аналізу економічних даних. Однією з функцій медичної інформаційної системи є аналітика. З її допомогою можна проаналізувати роботу всіх працівників приватної медустанови. Щоб визначити, наскільки лікар ефективний, можна проаналізувати:

- кількість наданих медичних послуг;
- середній чек пацієнтів;
- відсоток повторних візитів;
- прибуток, принесений клініці за звітний період;
- кількість пацієнтів, які залишили позитивний відгук.

CRM-система застосовується для пошуку нових клієнтів і продажу їм послуг клініки. Система спрямована на збір і аналіз інформації про клієнтів, оцінювання якості послуг, визначення каналів просування.

MedCenter+ — система управління клінікою, яка допоможе упорядкувати внутрішні процеси медичного закладу.

Медичні CRM повинні мати хоча б базові функції, необхідні для впорядкування робочих процесів клініки. На рис.3.4 ми виділили базові інструменти та функції медичної CRM.

MIC Medcenter+ дозволить зібрати та проаналізувати економічну інформацію, згрупувавши дані в таблиці, графіки та діаграми. Використання звітів медичної інформаційної системи дозволить виключити суб'єктивність оцінки та зробити системи заохочення прозорими. Застосування МІС дозволить підвищити довіру співробітників до керівництва та мотивувати їх до кращих результатів (рис. 3.5.)

База пацієнтів.	У CRM-систему після початку її використання завантажуються список існуючих пацієнтів, який доповнюється з кожним новим клієнтом. Електронна база пацієнтів дозволить відмовитися від паперового документообігу і зробити дані доступними для всіх лікарів клініки, незалежно від відділення або місцезнаходження підрозділу медустанови, в яку прийшов клієнт;
Аналітика	Медична CRM повинна дозволяти збирати дані та формувати їх у вигляді таблиць, графіків, необхідних для контролю і управління клінікою;
Електронний документообіг	- У лікарів, адміністраторів і керівників клініки повинна бути можливість роздрукувати договору на медичне обслуговування, чеки, результати аналізів безпосередньо з програми; - АРМ лікаря. В CRM-системі має бути автоматизоване робоче місце для кожного лікаря, в якому будуть зберігатися протоколи оглядів, зроблені призначення;
АРМ лікаря	В CRM-системі має бути автоматизоване робоче місце для кожного лікаря, в якому будуть зберігатися протоколи оглядів, зроблені призначення;
ІР-телефонія	За допомогою цього інструменту в клініці покращиться обробка вхідних дзвінків, з'явиться можливість контролювати роботу адміністраторів і працівників колл-центрів;

Рис. 3.4. Функції CRM MedCenter+ для OCSARAT MEDICAL

Джерело: складено автором [23]

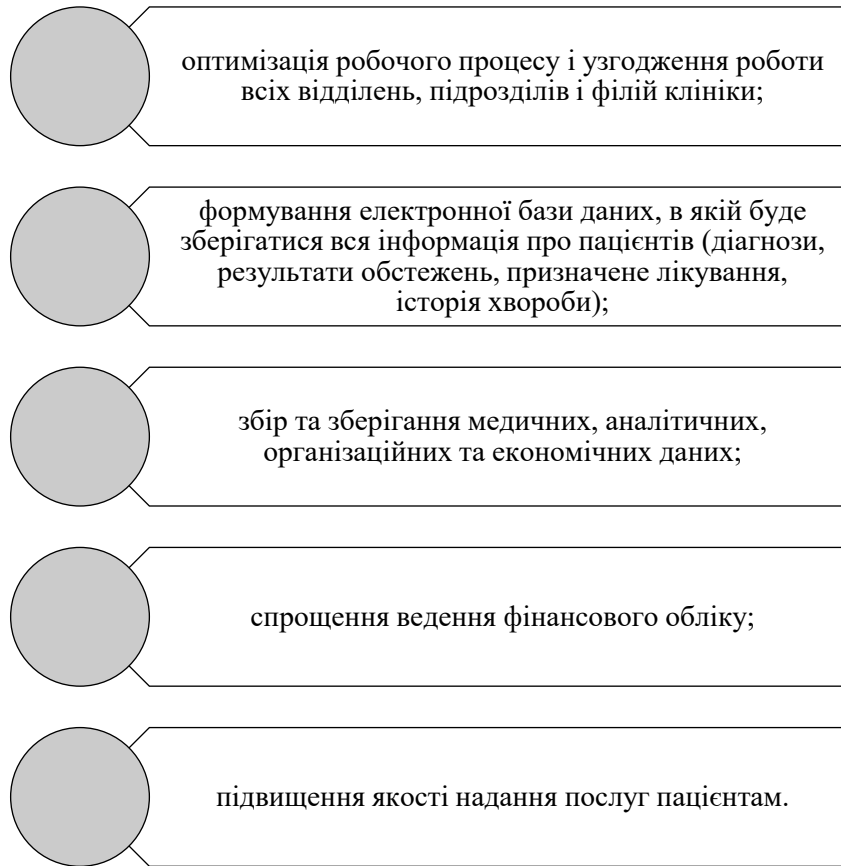


Рис. 3.5. Переваги використання CRM MedCenter+ для OCSARAT MEDICAL
Джерело: складено автором [23]

MedCenter+ можна інтегрувати з 1С, що дозволить легко проводити розрахунково-касові операції, друкувати чеки, відстежувати прихід грошових коштів, оборот медичних препаратів. За допомогою нашої CRM можна контролювати оборот лікаря, розраховувати та розподіляти бонуси, премії, працювати зі страховими компаніями.

3.2. Розрахунок соціально-економічної ефективності програми мотивації медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL»

Наводимо обґрунтовані розрахунки економічного ефекту проекту, який направлений на покращення системи мотивації медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» (табл. 3.1).

Визначимо загальний ефект від впровадження заходів з покращення системи мотивації праці у медичному центрі. Зазначимо, що при розробці заходів кількість та структура персоналу не змінюється.

Таблиця 3.1

Розрахунок від запровадження CRM MedCenter+ для OCSARAT MEDICAL

№/п	Показники	Заходи
1	2	3
Дохід		
1.	Збільшення обсягів реалізованих послуг	5%
2.	Збільшення реалізації продукції, тис. грн.: $653254,0 \times 0,05$	32662,7
3.	Дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн: Дохід від реалізації продукції/ обсяг реалізованої продукції = $653254,0/357684,2=$	1,83
4.	Дохід від збільшення обсягів реалізації, тис.грн: $\text{п.3} \times \text{п.2}$	59772,7
Витрати		
5.	Надання доступу до комп'ютерної програми MedCenter+ персоналу	25000
6.	Встановлення та річна технічна підтримка комп'ютерної програми	8000
8.	Всього:	33000
Річний економічний ефект		
9.	Дохід – Витрати (п.4 – п.12), тис.грн.	26772,7

За оцінками директора компанії, припускається підвищення ефективності функціонування медичного центру на 5%, в результаті удосконалення системи мотивації праці за рахунок запропонованих нижче заходів. З наведених розрахунків видно, що даний проект доцільний, адже очікуваний прибуток становитиме 26772,7 тис. грн. це досить гарний результат.

Отже, можна зробити висновок, що після впровадження автоматизованої медичної системи MedCenter+ ефективність та мотивація персоналу OCSARAT MEDICAL підвищиться на 26772,7 тис.грн.

Соціальний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення мотивації на OCSARAT MEDICAL представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Соціальний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації медичного центру «OCSARAT MEDICAL»

<i>Захід</i>	<i>Соціальний ефект</i>
1. Етапи покращення системи стимулювання персоналу	✓ Підвищення продуктивності праці співробітників та загального рівня доходу; ✓ Стандартизація та прозорість процесу стимулювання персоналу; ✓ Підвищення залученості співробітників; ✓ Замотивованість та лояльність до організації; ✓ Кваліфікований та компетентний персонал – запорука безперечного іміджу організації та довіри клієнтів; ✓ Більш ефективне використання робочого часу; ✓ Покращення неформальних стосунків; ✓ Збільшення рівня довіри працівників до керівництва.
2. Запропоновано наступні механізми мотивації праці співробітників: надання їм можливостей реалізації свого професійного потенціалу, забезпечення сприятливих умов праці, розширення професійних комунікацій та перспектив для кар'єрного зростання	
Запропоновані методи підвищення кваліфікації персоналу	
Винагорода (процентні надбавки) за вислугу років, стаж роботи	
Заохочення співробітників – похвала, зазначення вкладу, цінності запропонованої ідеї, чи досягнутого результату	

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу — основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства. Це система, що поєднує низку стимулів, які впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних методів мотивації дає можливість підвищити працездатність співробітників і досягати найкращих результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.

Медичний центр ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» — клініка, що спеціалізується на терапії різних патологій у галузі неврології, урології, ортопедії та травматології, естетичної медицини та косметології, стоматології, гінекології, оториноларінгології. Усі філії оснащено найновішим високотехнологічним обладнанням швейцарської фірми Storz Medical.

Головна місія Ocsarat Medical – здорові пацієнти. Тому клініка працює, щоб максимальна кількість людей була здоровою.

Клініка «OCSARAT MEDICAL» бере по 10 багатодітних сімей на безкоштовне медичне обслуговування в кожному місті, де є їхня філія, які отримуватимуть безкоштовну медичну допомогу, як дорослі, так і їхні діти.

За проведеним аналізом техніко-економічних характеристик, можна зробити висновок, що діяльність OCSARAT MEDICAL є дуже ефективною та прибутковою. Це відображається у всіх показниках, особливо у збільшенні обороту на 43,64% у 2021-2023 роках. Це пов'язано зі збільшенням попиту на медичні послуги у роки війни в Україні. Чистий фінансовий результат за ці роки також збільшився на 67,58%.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 41,73% через підвищення цін на електроенергію та витрат на оплату праці, тоді як фонд заробітної плати зріс на 68,12% у 2021-2023 роках.

Середньомісячна заробітна плата у 2023 році діяльності у медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» склала 16855 грн., порівняно з 2021 роком цей показник виріс на 18,91%.

У мережі клінік OCSARAT MEDICAL працюють лікарі вищої кваліфікаційної категорії з неврології, ортопедії-травматології, урології, косметології, які постійно вдосконалюють свої навички. Ведуть прийом лікарі-спеціалісти з багаторічним досвідом роботи в галузі психотерапії та психіатрії, отоларингологи, гінекологи. За свою діяльність лікарі отримали безліч сертифікатів та нагород, які свідчать і підтверджують їхній професіоналізм та компетентність.

В «OCSARAT MEDICAL» функції щодо планування професійного розвитку персоналу покладені на інспектора з кадрів, який у своїй роботі керується «чинним законодавством України, рішеннями уряду України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, наказами головного лікаря, Статутом, Колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку лікарні».

Кадрова політика «OCSARAT MEDICAL» розробляється керівництвом досліджуваного центру на основі приписів державних та місцевих органів управління охороною здоров'я та не враховує особливості функціонування даного закладу. Реалізуються лише окремі заходи кадрової політики у сфері охорони здоров'я, виконуються інструкції та розпорядження вищих органів управління. Також в досліджуваному закладі охорони здоров'я відсутній стратегічний документ, який визначає мету та основні завдання кадрової політики, а також основні вектори розвитку персоналу.

Загальна чисельність працівників медичного центру ударно-хвильової терапії збільшилась на 60 чоловік порівняно з 2021 та на 44 чоловіки із 2022 роком. Помітно збільшилася кількість фахівців у порівнянні з 2021 роком на 25 осіб, а з 2022 роком – на 18 осіб. Виходячи з цих даних, можна побачити, що загалом у 2023 році збільшилася кількість працівників в порівнянні з попередніми роками.

Кількість чоловіків та жінок, які працюють у медичному центрі, майже однакова, і можна зробити висновок, що різниця у кількості та відсотках є незначною.

«OCSARAT MEDICAL» має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2023 році (27,6%) значно зменшився у порівнянні з 2021 роком (34,5%).

Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження, що прослідковується протягом досліджуваного періоду, з 16,4% у 2021 році до 15,6% у 2023 році, однак, залишається досить високим, на що потрібно звернути увагу.

Коефіцієнт сталості персоналу стрімко знизився з 49,7% у 2021 році до 42 у 2023-му, що негативно впливає на професійний розвиток працівників та виробничі навички, а це, в свою чергу, призводить до зниження мотивації праці.

У медичному центрі ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» існують наступні види мотивації персоналу:

- Пряма матеріальна мотивація – це система оплати праці, премії, фінансові винагороди, грошові заохочення, путівки.
- Непряма матеріальна мотивація – це так званий соціальний пакет, (пільги, які надаються працівникам).
- Нематеріальна мотивація – вона вкрай необхідна для успішної діяльності закладу (це подяка, нові умови праці (оснащення новітнім обладнанням робочого місця, забезпечення комп'ютерною технікою, вільним доступом до інтернет-ресурсів, електронних баз даних), зручний робочий графік, позитивні відгуки від пацієнтів, комфортна психологічна атмосфера в колективі, стабільне становище закладу та визначеність його перспектив).
- Непряма мотивація не передбачає вплив на певного працівника, але проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до праці та давати почуття задоволення від виконаної роботи.

Колективним договором передбачено, що працівникам центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» можуть встановлюватись надбавки в розмірі до 50 відсотків посадового окладу за: високі досягнення у праці;

виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); складність, напруженість у роботі.

Формою матеріального стимулювання медичних працівників центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL», яка закріплена законодавчо і в колективному договорі, є преміювання. Преміювання працівників проводиться у межах фонду заробітної плати на основі положення про преміювання, затвердженого керівником закладу охорони за погодженням з профспілковим комітетом.

При дослідженні системи мотивації OCSARAT MEDICAL ми застосували *соціологічний метод (анкетування)* – щоб краще зрозуміти основні аспекти. В опитуванні взяла участь певна частина персоналу.

В анкетуванні взяли участь 50 респондентів з різних відділень та вікових категорій. Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік 35-45 років (36,4%) та 25-35 (31,8%), що говорить нам про більшу зацікавленість до змін з боку молодого персоналу.

Серед опитаних найбільший відсоток персоналу має стаж роботи від 0 до 5 років, адже велика кількість респондентів належали до вікової категорії 25-45 років

Слід відмітити, що більшість працівників, а саме 31, задоволений роботою в медичному закладі, 16 працівників не повністю задоволені і 3 працівника не задоволені зовсім.

Можна підсумувати, що працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація.

Серед інших методів мотивації, найбільше опитаних надало перевагу доплатам – 72,3%, друге місце посідає навчання – 11%, поїздки в санаторій – 8.7%

Щодо питання: «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності "OCSARAT MEDICAL" то маємо такі відповіді:

- враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати;

- більше приділяти уваги ментальному здоров'ю своїх співробітників;
- налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні;
- дослухатись до своїх співробітників;
- удосконалити систему стимулювання.

Нами було запропоновано наступні заходи для OCSARAT MEDICAL:

- ✓ Виділені основні сегменти та етапи системи стимулювання персоналу;
- ✓ Запропоновані основні правила заохочення лікарів і працівників медичного центру, які можуть бути корисні при вдосконаленні системи;
- ✓ Виділені методи підвищення кваліфікації персоналу. Наприклад, як мотивацію можна запропонувати кращому лікарю за підсумками місяця пройти курси за рахунок клініки, які дадуть йому можливість надавати нову медичну послугу;
- ✓ Розроблена система надбавок за вислугу років для OCSARAT MEDICAL на довгострокову перспективу розвитку;
- ✓ Виявити ефективних працівників допоможе медична інформаційна система – це модульна кросплатформна хмарна медична інформаційна система (MIC), спрямована на оптимізацію, контроль та аналіз всіх бізнес-процесів роботи медустанови, незалежно від кількості співробітників. Нами був порахований економічний ефект, після впровадження автоматизованої медичної системи MedCenter+ ефективність та мотивація персоналу OCSARAT MEDICAL підвищиться на 26772,7 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М. І. Полюк. 2020. «Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві». Ефективна економіка, №4.
2. Різновиди мотивації персоналу. 2023. URL: <https://ur0.jp/ms8O> (07.04.2024)
3. Т. В. Бондар, А. С. Краснонос. 2023. «Сучасні методи мотивації персоналу». Економіка та суспільство, №57.
4. О. Долгальова, Т. Ремесник. 2021. «Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах». Галицький економічний вісник, №3.
5. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html> (07.04.2024)
6. С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Ю. О. Дяченко. 2018. «Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці». Економіка і суспільство, №19.
7. Офіційний сайт Медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL». URL: <https://uvt-clinic.com.ua/uk/>
8. Звіт про фінансові результати Медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» 2020-2022 рр.
9. Вороненко Ю. В. *Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє*. Медична освіта. 2022. № 3. С. 32-35.
10. Короленко В. В., Юрочко Т. П. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції*: монографія. К., 2018. 96 с.
11. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
12. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретикоправовий аналіз. Право та інновації. 2014. № 4. С. 148-155

13. Звіт про кількість працівників, їхній професійний склад та професійне навчання Медичного центру ударно-хвильової терапії «OCSARAT MEDICAL» за 2020, 2021, 2022. Форма 6-ПВ

14. Як виявляти та заохочувати ефективних співробітників клініки. URL: <https://ur0.jp/olPxx>

15. Hu D., Zhu W., Fu Y., Zhang M., Zhao Y. [et al.]. *Development of village doctors in China: financial compensation and health system support*. Int J Eguiti Health. 2017; 16(1):9. URL: <https://doi.org/10.1186/s12939-016-0505-7>

16. Чорна В.В., Сергета І.В., Махнюк В.М. *Сучасні підходи до створення внутрішньо лікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах охорони здоров'я*. Biomedikal and Biosocial anthropology. 2019. 35. Р. 48- 53. URL: <https://doi.org/10.31393/bba34-2019-08>

17. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. Довкілля та здоров'я. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62 URL: <https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053>

18. Як виявляти та заохочувати ефективних співробітників клініки. URL: <https://ur0.jp/olPxx>

19. Ситник Й. С., Верещинська С. В. *Напрями вдосконалення системи стимулювання персоналу медичних закладів*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2023. № 2 (9). с. 127-141

20. Козлова І. М., Морозов О. М. *Особливості мотивації персоналу підприємств галузі медичних послуг*. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. с. 386-387

21. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. Ю.М. Степанцова. Сталий розвиток економіки. –№ 3. – 2012. – С. 106-108.

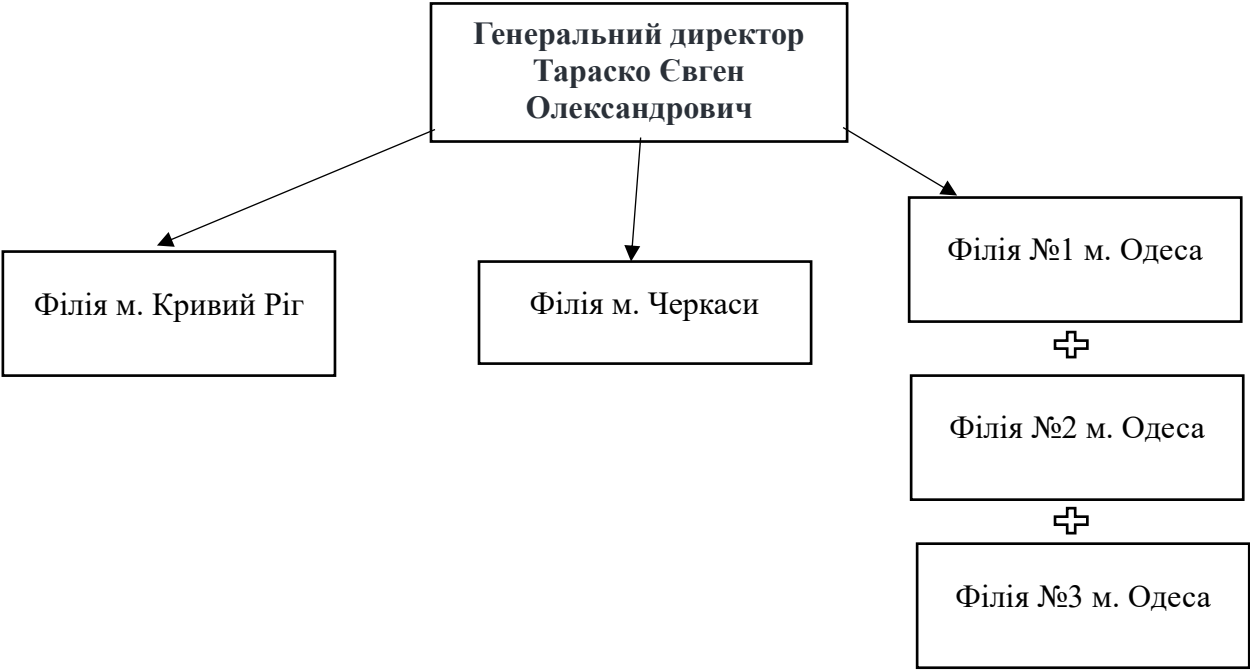
22. Корпоративні заходи як інструмент мотивації, їх цілі, функції, способи організації. URL: <https://studfile.net/preview/5285443/page:3/>

23. Офіційний сайт медичної системи *MedCenter+*. URL: <https://medcentercrm.com/>
24. Петровська О. М., Бендус І.М. Перспективи появи нових професій на ринку праці України після світової пандемії. Зб наук. праць «Економічний простір» Дніпро. 2020. № 158. С. 95-101. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-15>
25. Петровська О. М., Запиченко В. В. «Стиль управління сучасного менеджера та раціональна організація його праці». II Міжнародна наукова конференція «Наукові тренди постіндустріального суспільства» 03.12.21. Запоріжжя, UKR URL: <https://ur0.jp/zHgp3>
26. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
27. PeopleForce. Core HR. Вартість під ваши потреби: URL: <https://ur0.jp/3y4Uc>
28. Мінфін України. URL: <https://ur0.jp/enzEz>
29. Mike Pritula. Talent Academy. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження. URL: <https://ur0.jp/DefID>
30. ITExpert. «Welcome до команди»: як покращити онбординг ІТ-фахівців. URL: <https://ur0.jp/gzbjd>
31. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Як закохати новачка в компанію за допомогою велкам-презентації. URL: <https://ur0.jp/Qx5Jt>
32. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. URL: <https://ur0.jp/ykFC7>
33. Ude.ua. Цілі та вимоги кадрової політики підприємства. URL: <https://ur0.jp/L2HO3>
34. Освіта.ua. Структура кадрів на підприємстві. Аналіз та оцінка забезпеченості підприємства. Реферат. URL: <https://ur0.jp/HQHdQ>
35. Лозова О.В., Топчий А. Система управління персоналом підприємства. URL: <https://ur0.jp/P7Tzz>

36. Процес мотивації та його складові. URL::
<https://buklib.net/books/27523/>
37. Капосьоз Г.В. Психологічні аспекти управління мотивацією особистості з метою спонукання до праці. URL:
file:///C:/Users/ACER/Downloads/Pnpz_2011_2_11.pdf
38. Моделі мотивації. URL: <https://ur0.jp/y1Jh7>
39. The Motivation to Work. URL: <https://ur0.jp/b7Arr>
40. Ставлення до праці і проблеми мотивації трудової діяльності. URL:
<https://buklib.net/books/26617/>
41. Удосконалення мотиваційної діяльності. URL:
<https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>
- 42 . Аналіз мотивації праці на підприємстві. URL: <https://ur0.jp/ZltFx>
44. Показники ділової активності підприємства. URL:
<https://ur0.jp/vtB7245>.
45. Стимулювання праці. URL: <https://ur0.jp/4vNkZ>
46. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах.
URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>
47. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>

ДОДАТКИ

**Організаційна структура медичного центру ударно-хвильової терапії
«OCSARAT MEDICAL»**



Анкета!*Шановний респондент!*

Прошу Вас прийняти участь у дослідженні з питань мотивації праці в OCSARAT MEDICAL. Ваші щирі відповіді на питання, поставлені в анкеті, допоможуть проаналізувати ситуацію і розробити рекомендації з даної проблеми.

При заповненні анкети прошу уважно прочитати всі варіанти відповідей на кожне питання і відзначити той варіант відповіді, що найбільш сприйнятливий до Вашої думки. Отримані результати опитування будуть конфіденційними.

1. Ваша вікова категорія:

- а) 18-25
- б) 25-35
- в) 35-45
- г) 45 років та вище

2. Який стаж роботи Ви маєте у OCSARAT MEDICAL?

- а) 0-1 рік
- б) 1-3 роки
- в) 3-5 років
- г) 5-8 років

3. Позначте, будь ласка, чи задоволені Ви своєю працею

- а) Задоволений
- б) Не повністю задоволений
- в) Не задоволений

4. Чи задоволені Ви роботою в OCSARAT MEDICAL?

- а) Впливає
- б) Важко відповісти
- в) Не впливає

5. Оберіть найбільш значимий мотивуючий фактор (відмітити відповідний варіант).

<i>Назва фактору</i>	
Керівництво	
Гідні умови праці	
Колектив	
Заробітна плата	

6. Якій формі мотивації Ви надаєте перевагу?

- а) Нематеріальній
- б) Матеріальній (заробітна плата, премії, надбавки)

7. Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити в OCSARAT MEDICAL?

<i>Заохочення</i>	
Харчування	
Навчання	
Оплата спортзалу	
Поїздки на відпочинок/санаторій	

8. Що Вас найбільше приваблює в роботі в OCSARAT MEDICAL?

9. Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності OCSARAT MEDICAL?

Дякуємо за Ваші відповіді!