

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

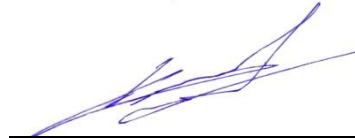
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав:

студент 2 курсу, групи ЕТз-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Адміністративний менеджмент»



Є.В. Канішев

Керівник наукової роботи:

к.е.н., доцент кафедри економіки та  
менеджменту ХНУ імені В.Н. Каразіна



С.М. Нескородєв

Рецензент:

Директор ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»



Р. С. Аллахвердієв

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Г.О.Дорошенко  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ Канішев Євгеній Володимирович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ» керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затвержені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 р. №  
2101-5/3358
2. Строк подання студентом роботи «07» грудня 2024р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути сутність мотивації персоналу; узагальнити основні теорії мотивації; виявити сутність управління мотивацією персоналу в організації; надати загальну характеристику ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»; провести дослідження системи мотивації в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»; оцінити ефективність управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»; провести діагностику проблем управління мотивацією в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»; розробити концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління мотивацією

персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «07 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



( підпис )

Канішев Є. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



( підпис )

Нескородєв С.М.

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



( підпис )

Тешева Л.В.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	...7
1.1. Суть та значення мотивації в управлінні персоналом	...7
1.2. Основні типи трудової кар'єри	...14
1.3. Сутність управління мотивацією персоналу організації	...19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...26
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...33
2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...49
3.1. Діагностика проблем мотивації персоналу ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»	...45
3.2. Напрями вдосконалення мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"	...55
3.3. Механізм вдосконалення мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"	...58
ВИСНОВКИ	...63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...66

## ВСТУП

В умовах сучасної економіки управління мотивацією персоналу в організації набуває особливого значення. Сьогодні, в умовах глобалізації, технологічних змін та постійної конкуренції, організації стикаються з необхідністю ефективного управління мотиваційними процесами для забезпечення високої продуктивності праці. Правильне управління мотивацією дозволяє не лише підвищити задоволення працівників, але й забезпечити їхню лояльність та залученість у робочі процеси, що безпосередньо впливає на результативність діяльності організації. В умовах стрімких змін на ринку праці, важливими стають аспекти розвитку стимулюючих систем та адаптації працівників до нових умов роботи.

Сучасні теорії управління мотивацією розроблялися багатьма науковцями, такими як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, які досліджували вплив різних факторів на мотивацію працівників. Дослідження цих аспектів є особливо важливими для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу в організації для підвищення ефективності її діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність мотивації персоналу;
- узагальнити основні теорії мотивації;
- виявити сутність управління мотивацією персоналу в організації;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»;

- провести дослідження системи мотивації в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»;
- оцінити ефективність управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»;
- провести діагностику проблем управління мотивацією в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»;
- розробити концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК».

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу в організації.

Предметом дослідження є процес управління мотивацією персоналу в організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, систематизація, опитування та спостереження.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в виявленні проблем управління мотивацією в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК» та розробці рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК», що сприяє підвищенню її ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК», що дозволить підвищити продуктивність праці та залученість персоналу.

Апробація результатів роботи. Матеріали роботи були представлені на Міжнародній мультидисциплінарній науковій конференції на тему «Світ наукових досліджень. Випуск 35» (20 листопаду 2024 року, м. Ополь, Польща), тема доповіді «Практика та проблеми управління мотивацією персоналу ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК».

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Суть та значення мотивації в управлінні персоналом

Мотивація є одним із ключових елементів управління персоналом, що визначає продуктивність та залученість працівників до досягнення організаційних цілей. Сутність мотивації полягає у стимулюванні та спонуканні індивіда до активних дій задля задоволення його потреб і бажань, що, у свою чергу, впливає на досягнення загальних результатів організації.

Мотивація — це процес спонукання людини до певної діяльності, що спрямована на досягнення особистих або організаційних цілей.

Мотивація — це складний і багатогранний процес, який має різні визначення, надані видатними вченими та теоретиками. Це різноманіття визначень виникає через різні підходи до вивчення мотивації, які акцентують увагу на різних аспектах людської поведінки і потреб. Наприклад, деякі вчені, такі як Абрахам Маслоу і Клейтон Альдерфер, зосереджуються на ієрархії потреб, підкреслюючи, що мотивація походить від задоволення базових і психологічних потреб. Інші, як Фредерік Герцберг і Віктор Врум, підкреслюють роль внутрішніх і зовнішніх факторів у процесі мотивації, акцентуючи увагу на задоволенні від роботи та очікуваннях щодо винагороди.

Крім того, теорії, розроблені такими вченими, як Девід МакКлелланд і Едвард Десі з Річардом Райаном, розглядають мотивацію як результат особистісних прагнень, таких як досягнення, автономія та компетентність. Ці різні підходи свідчать про те, що мотивація не є однозначним поняттям; вона формується під впливом багатьох факторів, включаючи соціальне середовище, культурні традиції і психологічні особливості індивіда.

Висновок з цього факту полягає в тому, що різноманіття визначень мотивації демонструє складність і багатогранність людської природи. Це свідчить про необхідність мультидисциплінарного підходу до вивчення мотивації, що дозволяє зрозуміти різні аспекти поведінки та стимулювання працівників у сучасному управлінні. Знання про різні теорії мотивації може допомогти управлінцям ефективніше розробляти стратегії мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та умови роботи кожного працівника.

Таблиця 1.1 не лише відображає різноманітність підходів до вивчення мотивації, а й демонструє, як кожен вчений вніс свій унікальний внесок у теорію мотивації, створюючи основу для подальших досліджень і практичних застосувань у сфері управління персоналом.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність праці. Висока мотивація працівників призводить до таких результатів, як:

- Підвищення продуктивності та якості виконаної роботи;
- Зниження рівня плинності кадрів та збільшення лояльності до компанії;
- Створення позитивної атмосфери в колективі та поліпшення внутрішньої комунікації.

Дослідження показують, що вмотивовані працівники, які відчують задоволення від своєї роботи, демонструють вищу продуктивність, ніж ті, хто працює лише заради матеріальних винагород. Таким чином, мотивація є інструментом, що допомагає організації досягати поставлених цілей за рахунок підвищення ефективності праці персоналу.

Отже, управління мотивацією персоналу — це складний процес, який вимагає поєднання різних методів стимулювання, що забезпечують гармонійний розвиток як працівників, так і організації в цілому.

Згідно з сучасними дослідженнями та теоретичними напрацюваннями, мотиваційні фактори працівників можна класифікувати на основі різних ознак.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття "мотивація" різними вченими

Вчений	Визначення поняття "мотивація"
Абраха Маслоу	Мотивація – це внутрішня сила, що спонукає людину до дій для задоволення ієрархії потреб, від базових до самореалізації.
Фредерік Герцберг	Мотивація – це процес стимулювання людини до діяльності через внутрішні мотиви (задоволення від роботи) і зовнішні фактори (умови праці).
Віктор Врум	Мотивація – це ступінь бажання людини докладати зусилля, яка залежить від очікувань щодо винагороди та цінності цієї винагороди для індивіда.
Девід МакКлелланд	Мотивація – це прагнення до досягнення, влади або приєднання (взаємин), які впливають на поведінку людей і їхню продуктивність.
Клейтон Альдерфер	Мотивація – це потреби в існуванні, зв'язках та зростанні, які спонукають людину до дій для їх задоволення.
Едвард Десі та Річард Райан	Мотивація – це процес, в основі якого лежить прагнення людини до самодетермінації, автономії, компетентності та взаємозв'язків.
Адам Сміт	Мотивація – це прагнення індивіда максимізувати власні вигоди та інтереси, що визначає його дії та поведінку.
Б.Ф. Скіннер	Мотивація – це зміна поведінки під впливом зовнішніх стимулів, таких як нагорода або покарання (теорія підкріплення).
Джон Аткінсон	Мотивація – це прагнення людини до успіху або уникнення невдачі, яке визначає її зусилля та інтерес до діяльності.
Едвін Локк	Мотивація – це результат усвідомлених цілей і намірів, які стимулюють людину до досягнення бажаних результатів.

*Джерело: Складенно автором на підставі [1,4,10,35].*

Така класифікація допомагає краще зрозуміти, які саме механізми впливають на мотивацію, і забезпечує більш системний підхід до управління мотиваційними процесами. Основними категоріями є зовнішні та внутрішні стимули, проте більш детальний аналіз дозволяє виділити й інші важливі чинники.

### 1. Внутрішні стимули

Однією з ключових категорій є внутрішні стимули, які базуються на індивідуальних інтересах, цінностях та особистих цілях працівника. Ці фактори спонукають людину до дії незалежно від зовнішнього впливу, що особливо важливо для забезпечення довготривалої мотивації. Внутрішні стимули ґрунтуються на психологічних потребах особистості та формуються навколо прагнення до самореалізації.

До прикладів внутрішніх стимулів належать:

- Інтерес до роботи. Завдання викликають у працівника інтелектуальний інтерес, захоплення або бажання вирішити складні професійні питання.
- Почуття досягнення. Відчуття задоволення від досягнення цілей і виконання поставлених завдань.
- Самореалізація. Можливість проявити власні здібності, таланти та прагнення до творчого розвитку.
- Гордість за виконану роботу. Відчуття важливості та цінності власних досягнень на робочому місці, що сприяє підвищенню самооцінки та впевненості.

### 2. Зовнішні стимули

Зовнішні стимули є фактором, що походить з навколишнього середовища та організації, який впливає на поведінку працівника за допомогою матеріальних і нематеріальних винагород. Зовнішня мотивація здебільшого фокусується на досягненні конкретних результатів за винагороду або уникненні покарання.

Основні зовнішні стимули включають:

- Фінансові винагороди. До них належать заробітна плата, бонуси, премії, матеріальна компенсація за понаднормову роботу.
- Соціальні пільги. Це додаткові матеріальні блага, що надаються організацією: медичне страхування, пенсійні програми, транспортні компенсації.
- Кар'єрний ріст. Просування по службі є сильним стимулом для професійного розвитку та підвищення компетенцій.
- Визнання та нагороди. Офіційні відзнаки, публічне визнання успіхів працівника є важливими мотиваційними чинниками, що впливають на соціальний статус.

### 3. Матеріальні та нематеріальні фактори

Деталізуючи класифікацію, мотиваційні фактори можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Такий підхід уточнює, які саме елементи стимулюють робочу активність.

- Матеріальні фактори. Фінансові винагороди, такі як заробітна плата, бонуси та надбавки, впливають безпосередньо на продуктивність працівника.
- Нематеріальні фактори. Фактори, що мають психологічний характер, зокрема похвала, можливості для професійного розвитку, соціальна підтримка та створення комфортного робочого середовища.

### 4. Позитивні та негативні фактори

Мотиваційні фактори можна класифікувати за впливом на поведінку працівників, поділяючи їх на позитивні та негативні.

- Позитивні фактори. Стимулюють досягнення високих результатів через винагороди або визнання. До прикладу, премії за досягнення чи публічне відзначення результатів роботи.
- Негативні фактори. Мотивують через уникнення негативних наслідків, таких як страх втрати роботи або покарання. Цей підхід може бути дієвим у короткостроковій перспективі, але часто викликає стрес та демотивацію в довгостроковій.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів мотивації

Класифікаційні ознаки	Фактори мотивації
1. Внутрішні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтерес до роботи</li> <li>- Самореалізація</li> <li>- Почуття досягнення</li> <li>- Гордість за результати роботи</li> </ul>
2. Зовнішні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заробітна плата та бонуси</li> <li>- Соціальні пільги (медичне страхування)</li> <li>- Кар'єрний ріст</li> <li>- Визнання та нагороди</li> </ul>
3. Матеріальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заробітна плата</li> <li>- Бонуси</li> <li>- Премії</li> <li>- Оплата понаднормових годин</li> </ul>
4. Нематеріальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визнання та похвала</li> <li>- Можливість професійного розвитку</li> <li>- Позитивна атмосфера в колективі</li> <li>- Довіра керівництва</li> </ul>
5. Позитивні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Премії</li> <li>- Визнання</li> <li>- Публічне заохочення</li> <li>- Винагорода за результативність</li> </ul>
6. Негативні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Страх втрати роботи</li> <li>- Покарання за невиконання завдань</li> <li>- Зниження зарплати</li> <li>- Небажані наслідки для кар'єри</li> </ul>
7. Психологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба в безпеці</li> <li>- Потреба в соціальній приналежності</li> <li>- Потреба у визнанні</li> <li>- Потреба в самореалізації</li> </ul>

*Джерело: Складено автором на підставі [1,4,10,35].*

## 5. Психологічні фактори

Не можна залишати поза увагою психологічні аспекти мотивації, адже вони формують загальне самопочуття працівника на робочому місці. Серед таких факторів можна виділити потреби в безпеці, соціальній приналежності, визнанні та самореалізації. Психологічні потреби грають вирішальну роль у мотивації, оскільки вони створюють відчуття стабільності та підтримки з боку організації. Крім того, задоволення цих потреб сприяє емоційній стійкості співробітників, що, в свою чергу, покращує їхню продуктивність та загальне ставлення до роботи.

Психологічні фактори мають вирішальний вплив на мотивацію, оскільки емоційна залученість працівника є основою довготривалого успіху організації. Якщо співробітники почуваються важливими для компанії та отримують можливості для професійного розвитку, їхній рівень залученості значно зростає. Емоційна залученість також створює лояльність до організації, що знижує плинність кадрів і підвищує стабільність колективу.

Таблиця 1.2, яка об'єднує всі класифікаційні ознаки та фактори мотивації на основі наданої інформації, представлена нижче. Ця таблиця допомагає структурувати фактори мотивації на основі їх класифікаційних ознак, полегшуючи розуміння взаємодій між внутрішніми та зовнішніми стимулами, а також матеріальними та нематеріальними факторами. Вона дозволяє аналізувати, як кожен з елементів мотивації впливає на окремі аспекти роботи працівників та загальну ефективність компанії.

Отже, ефективне управління мотивацією працівників базується на врахуванні різноманітних мотиваційних факторів. Важливо зазначити, що для ефективного управління мотивацією необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні мотиватори, оскільки вони взаємопов'язані. Таким чином, організації повинні створювати комплексні системи стимулювання, які б включали можливості для особистого та професійного зростання.

## 1.2. Теоретичні підходи до мотивації:

Теоретичні основи мотивації персоналу були розроблені багатьма вченими, кожен із яких вніс свій унікальний вклад у розуміння цього складного процесу. Теорії мотивації можна класифікувати за кількома критеріями, включаючи їхній підхід до визначення факторів, що впливають на мотивацію, а також за їхньою практичною спрямованістю. Основні групи теорій мотивації включають:

1. Класичні теорії мотивації: Ці теорії зосереджуються на ієрархії потреб і визначають мотивацію через базові фізіологічні та соціальні потреби. Вони підкреслюють, як задоволення низьких рівнів потреб сприяє досягненню вищих цілей. Прикладами є теорія Маслоу та двофакторна теорія Герцберга.

2. Сучасні теорії мотивації: Ці теорії акцентують увагу на внутрішніх чинниках, які спонукають людину до дій, таких як автономія, компетентність і взаємозв'язок. Вони більше зосереджені на особистих цінностях і внутрішній мотивації. Прикладами є теорія самодетермінації Десі та Райана.

3. Контекстуальні теорії мотивації: Ці теорії враховують вплив зовнішнього середовища на мотивацію працівників, включаючи соціальні, культурні та організаційні фактори. Прикладами є теорія підкріплення Скіннера та теорія очікувань Врума.

4. Теорії досягнень: Ці теорії зосереджуються на впливі потреби досягнень на мотивацію людини. Вони вивчають, як прагнення до успіху та уникнення невдачі формують поведінку індивіда. Прикладами є теорія мотивації до досягнень Аткинсона.

Класифікація теорій мотивації важлива, оскільки дозволяє зрозуміти різноманітність підходів до вивчення мотивації та їхнє практичне застосування в управлінні персоналом. Розуміння цих груп може допомогти

організаціям обрати найбільш відповідні стратегії для підвищення мотивації своїх працівників.

Нижче наведені ключові теорії мотивації, запропоновані відомими дослідниками, та їхні основні праці, що описують ці теорії.

Класичні теорії мотивації закладають основи для розуміння цього складного процесу. Серед них особливе місце займає теорія Маслоу, яка відома своєю "ієрархією потреб", що полягає в тому, що мотивація людини формується на основі п'яти рівнів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби визнання і самореалізації. У своїй праці "A Theory of Human Motivation" (1943) Маслоу підкреслював, що тільки після задоволення базових потреб людина прагне досягати вищих цілей, таких як саморозвиток та досягнення особистісного потенціалу.

Теорія Герцберга, що отримала назву "двофакторна теорія мотивації", розроблена Фредеріком Герцбергом, стверджує, що мотивацію працівників можна пояснити через дві групи факторів: гігієнічні фактори (що впливають на уникнення незадоволеності) та мотивуючі фактори (які сприяють позитивній мотивації). У книзі "The Motivation to Work" (1959) Герцберг пояснював, що тільки мотивуючі фактори, такі як досягнення та визнання, призводять до підвищення продуктивності.

Віктор Врум склав теорію, відому як "теорія очікувань", що полягає в тому, що мотивація працівника є функцією його очікувань, інструментальності та валентності, тобто віри в успіх і важливість винагороди. У праці "Work and Motivation" (1964) Врум розкривав, що мотивація виникає тоді, коли працівники впевнені, що їхні зусилля приведуть до результатів, які вони цінують.

Девід МакКлелланд розробив теорію, яку називають "теорія потреб", що полягає в тому, що існують три основні потреби, що мотивують людину: досягнення, влада та приналежність. У книзі "The Achieving Society" (1961) МакКлелланд показував, що кожна з цих потреб впливає на поведінку

працівників, зокрема, потреба в досягненнях мотивує людей ставити амбітні цілі, а потреба у владі — керувати іншими.

Клейтон Альдерфер розвинув теорію, яка отримала назву "ERG-теорія" (потреби існування, зв'язків та зростання), що полягає в тому, що людина може прагнути задовольнити одночасно кілька потреб, і ці потреби не завжди повинні задовольнятися послідовно. У своїй праці "Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings" (1972) Альдерфер стверджував, що, коли неможливо задовольнити одну потребу, інші можуть стати більш важливими.

Едвард Десі та Річард Райан створили теорію під назвою "теорія самодетермінації", яка полягає в тому, що мотивація людей найкраще розвивається через задоволення їхніх потреб в автономії, компетентності та взаємозв'язках. У праці "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" (2000) вони підкреслювали важливість внутрішньої мотивації, коли працівник самостійно контролює свою діяльність.

Адам Сміт запропонував "теорію раціонального вибору", яка полягає в тому, що люди прагнуть максимізувати свою вигоду шляхом раціональних дій. У своїй класичній праці "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776) Сміт показував, як бажання особистої вигоди стає рушійною силою для продуктивної праці та економічного розвитку.

Б.Ф. Скіннер створив "теорію підкріплення", яка пояснює, що поведінка людей змінюється залежно від нагород і покарань, які вони отримують за свої дії. У книзі "The Behavior of Organisms" (1938) Скіннер пояснював, що позитивне підкріплення стимулює повторення поведінки, а негативне підкріплення — її уникнення.

Джон Аткінсон склав "теорію мотивації до досягнень", яка полягає в тому, що мотивація до успіху і уникнення невдачі впливає на те, як люди приймають рішення і виконують завдання. У своїй праці "An Introduction to

Motivation" (1964) Аткинсон описував, як сильна мотивація до досягнень підштовхує людей до встановлення амбітних цілей.

Едвін Локк запропонував "теорію постановки цілей", яка полягає в тому, що чіткі, конкретні цілі сприяють підвищенню продуктивності праці. У своїй праці "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" (1968) Локк доводив, що встановлення конкретних завдань робить процес роботи більш ефективним, оскільки працівники чітко розуміють, до чого повинні прагнути.

Сучасні теорії мотивації розширюють класичні підходи, враховуючи нові фактори, що впливають на мотивацію. Теорія самодетермінації, розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном, стверджує, що люди мають три основні потреби: автономії, компетентності та взаємозв'язків. Задоволення цих потреб є критичним для внутрішньої мотивації та психічного благополуччя. Ця теорія підкреслює важливість контексту та середовища в розвитку мотивації, що робить її особливо актуальною в умовах сучасного управління.

Теорія компетентності зосереджується на тому, як розвиток навичок і знань впливає на мотивацію працівників. Дослідження показують, що працівники, які відчують, що їхні навички розвиваються і вони стають більш компетентними, більш мотивовані до роботи. Цей підхід акцентує увагу на навчанні та професійному розвитку як засобах підвищення мотивації.

Теорія справедливості (принципи справедливого обміну) стверджує, що працівники порівнюють свою винагороду з винагородою інших. Відчуття справедливості у винагородах може значно вплинути на мотивацію і продуктивність. Якщо працівники вважають, що їхня винагорода неадекватна порівняно з іншими, це може призвести до зниження мотивації і продуктивності.

Контекстуальні теорії мотивації звертають увагу на вплив зовнішніх факторів на мотивацію. Теорія підкріплення стверджує, що поведінка формується через нагороди і покарання. Позитивні нагороди за виконання

Таблиця 1.3 – Сучасні теорії мотивації

Назва теорії	Суть теорії	Практичне значення теорії
Абрахам Маслоу, "Теорія ієрархії потреб"	Мотивація формується на основі ієрархії потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації.	Допомагає зрозуміти, на якому рівні потребностей знаходяться співробітники, і як задоволення базових потреб впливає на мотивацію та продуктивність.
Фредерік Герцберг, "Двофакторна теорія мотивації"	Мотивацію пояснюють через дві групи факторів: гігієнічні (умови праці) та мотивуючі (досягнення, визнання).	Дозволяє управляти мотивацією, покращуючи умови праці і створюючи можливості для досягнення і визнання, що підвищує задоволеність та продуктивність.
Віктор Врум, "Теорія очікувань"	Мотивація залежить від очікувань працівника стосовно результатів та цінності винагороди.	Спрощує процес мотивації, підкреслюючи важливість формування чітких очікувань та надання привабливих винагород для співробітників.
Девід МакКлелланд, "Теорія потреб"	Мотивація визначається трьома основними потребами: досягнення, влади та приналежності.	Допомагає адаптувати підходи до мотивації в залежності від індивідуальних потреб співробітників, що сприяє підвищенню їх залученості.
Едвард Десі та Річард Райан, "Теорія самодетермінації"	Мотивація найкраще розвивається через задоволення потреб в автономії, компетентності та взаємозв'язках.	Сприяє створенню робочого середовища, де співробітники можуть проявляти автономію та розвивати свої навички, що підвищує їхню внутрішню мотивацію.
Едвін Локк, "Теорія постановки цілей"	Чіткі та конкретні цілі сприяють підвищенню продуктивності.	Встановлення амбіційних та досяжних цілей мотивує співробітників, направляючи їхні зусилля на виконання конкретних завдань.
Б.Ф. Скіннер, "Теорія підкріплення"	Поведінка змінюється в залежності від зовнішніх стимулів: нагород і покарань.	Використовується для формування бажаної поведінки співробітників через систему винагород, що сприяє покращенню загальної продуктивності.

Джерело: Складено автором на підставі [1,4,10,35].

завдань можуть стимулювати мотивацію, тоді як негативні наслідки можуть знизити мотивацію. Ця теорія часто використовується в практичному управлінні для створення ефективних систем винагородження.

Теорія очікувань Врума підкреслює, що мотивація визначається не лише бажанням досягти мети, але й очікуванням, що зусилля приведуть до успіху. Коли працівники вважають, що їхні зусилля не приведуть до бажаного результату, їхня мотивація знижується. Це робить важливими комунікацію та управлінські практики, які підвищують впевненість працівників у своїх можливостях.

Класифікація теорій мотивації допомагає зрозуміти різноманіття підходів до вивчення мотивації та їхнє практичне застосування в управлінні. Розуміння різних теорій дозволяє організаціям розробляти ефективні стратегії мотивації працівників, що в свою чергу підвищує продуктивність та задоволеність праці.

Таблиця 1.3 узагальнює ключові аспекти найбільш поширених теорій мотивації та їх значення для управління персоналом.

### 1.3. Управління мотивацією персоналу

Управління мотивацією персоналу є ключовим аспектом ефективного управління організацією, яке спрямоване на створення умов, що спонукають співробітників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Це процес, в якому керівництво застосовує різні підходи та інструменти для задоволення потреб і стимулювання працівників, що, в свою чергу, впливає на продуктивність і загальний успіх компанії. Основною метою управління мотивацією є забезпечення активної участі співробітників у виконанні завдань, досягненні цілей організації та підвищенні їхньої задоволеності роботою.

Інструменти та методи управління мотивацією - це різноманітні прийоми, стратегії та практики, які використовуються керівництвом для

стимулювання і підтримки мотивації працівників. Вони можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, що дозволяє організаціям адаптувати свої підходи до потреб і інтересів співробітників. Важливо враховувати, що ефективність цих інструментів залежить від контексту, в якому вони застосовуються, і специфіки працівників.

1. Матеріальні (фінансові) стимули: Ці методи включають різноманітні форми фінансових винагород, такі як заробітна плата, бонуси, премії та інші грошові винагороди. Вони зазвичай використовуються для стимулювання продуктивності працівників і досягнення короткострокових цілей.

– Заробітна плата: Основна форма винагороди, що забезпечує фінансову стабільність працівників.

– Бонуси: Додаткові грошові виплати за досягнення певних цілей або показників.

– Премії: Разові фінансові винагороди, які надаються за видатні досягнення або за виконання проектів вчасно.

– Комісійні: Винагорода, що залежить від обсягу продажу або виконання плану, стимулює працівників до активної роботи.

– Соціальні виплати: Наприклад, медичне страхування, відпустки або компенсації за витрати на навчання.

Практичне значення матеріальних стимулів полягає в їхній здатності швидко впливати на продуктивність працівників, забезпечуючи їм відчуття гідної винагороди за їхню працю.

2. Нематеріальні стимули: Ці методи не пов'язані з фінансовими винагородами, але також є важливими для підвищення мотивації. Вони можуть включати визнання досягнень працівників, можливості для професійного розвитку, забезпечення комфортних умов праці та створення позитивного клімату в колективі.

– Визнання досягнень: Публікація результатів роботи співробітників у внутрішніх комунікаціях або під час корпоративних заходів.

- Можливості для професійного розвитку: Курси, семінари, тренінги, що дозволяють співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та навички.
- Комфортні умови праці: Забезпечення ергономічних робочих місць, можливість віддаленої роботи, зручний графік.
- Створення позитивного клімату в колективі: Організація командних заходів, свят, що сприяють згуртуванню колективу.
- Кар'єрний розвиток: Прозорі шляхи кар'єрного зростання, можливість просування по службі.

Нематеріальні стимули грають важливу роль у створенні позитивного робочого середовища, що дозволяє працівникам відчувати себе цінними членами команди, мотивуючи їх працювати на досягнення загальних цілей організації.

Таблиця 1.4 – Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні методи	Нематеріальні методи
Заробітна плата: Основна форма фінансової винагороди.	Визнання досягнень: Публічне визнання успіхів співробітників.
Бонуси: Додаткові грошові виплати за досягнення цілей.	Можливості для професійного розвитку: Курси, тренінги, семінари.
Премії: Разові винагороди за видатні досягнення.	Комфортні умови праці: Ергономічне робоче місце, гнучкий графік.
Комісійні: Винагорода за виконання плану продажу.	Позитивний клімат у колективі: Корпоративні заходи, святкування.
Соціальні виплати: Медичне страхування, компенсації.	Кар'єрний розвиток: Можливість підвищення, прозорі шляхи зростання.

*Джерело:* Складенно автором на підставі [25,27,32,36].

Інструменти та методи управління мотивацією — це різноманітні прийоми, стратегії та практики, які використовуються керівництвом для

стимулювання і підтримки мотивації працівників. Важливо зазначити, що для досягнення стійких результатів інструменти мотивації часто інтегруються в більш комплексні програми мотивації.

Програми мотивації — це систематизовані підходи до стимулювання працівників, які включають в себе кілька різних методів мотивації, спрямованих на підвищення їхньої продуктивності, лояльності та залученості до досягнення цілей організації.

Такі програми включають різноманітні матеріальні й нематеріальні стимули, які адаптуються до конкретних потреб компанії та персоналу. Завдяки правильному вибору та комбінації методів управління мотивацією можна підвищити загальний рівень задоволеності працівників та ефективність роботи організації.

Можно виділит наступні типи програм мотивації:

1. Фінансові програми мотивації: Ці програми орієнтовані на матеріальну винагороду працівників та стимулюють їхню продуктивність через різноманітні форми фінансових заохочень. Приклад: Бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), виплати премій за перевиконання плану.

2. Нематеріальні програми мотивації: Вони зосереджуються на психологічних, соціальних і культурних аспектах мотивації, таких як визнання досягнень, забезпечення комфортних умов праці, можливості для професійного розвитку та створення позитивного клімату в колективі. Приклад: Програма "Співробітник місяця", що включає публічне визнання працівників, дипломи, похвальні листи.

3. Програми кар'єрного розвитку: Цей тип програм націлений на надання можливостей для професійного зростання і розвитку кар'єри всередині організації. Вони включають навчання, тренінги, наставництво та інші форми підтримки розвитку навичок. Приклад: Програма професійного розвитку, яка фінансує навчання працівників на зовнішніх курсах або забезпечує внутрішні тренінги для підвищення кваліфікації.

4. Соціальні програми мотивації: Ці програми спрямовані на покращення умов праці та забезпечення соціальних пільг, таких як медичне страхування, соціальні відпустки, харчування або допомога у випадку хвороби. Приклад: Соціальний пакет, що включає медичне страхування, страхування життя, програми пенсійного забезпечення.

5. Командні програми мотивації: Програми, що фокусуються на стимулюванні командної роботи та покращенні міжособистісних стосунків між працівниками. Вони включають організацію командних заходів, спортивних і культурних подій. Приклад: Виїзні корпоративні заходи, спільна участь у благодійних акціях, організація спортивних змагань.

Таблиця демонструє приклад програми мотивації "Залучення та утримання талантів", яка включає різноманітні методи мотивації, що поділяються на фінансові та нематеріальні стимули, програми кар'єрного розвитку, соціальні пільги та командні заходи. Кожен метод представлений окремими пунктами, що дозволяє зрозуміти їхню специфіку та важливість для стимулювання працівників.

Таблиця 1.5 – Приклад програми мотивації

Категорія	Методи мотивації
1. Фінансові стимули	- Бонуси за досягнення плану продажів.
	- Конкурси з грошовими призами за інноваційні ідеї.
2. Нематеріальні стимули	- Визнання досягнень працівників на щомісячних зборах.
	- Вручення дипломів за активну участь у внутрішніх тренінгах.
3. Програми кар'єрного розвитку	- Навчальні курси за рахунок компанії для підвищення кваліфікації.
	- Наставництво молодих спеціалістів від досвідчених працівників.

Категорія	Методи мотивації
4. Соціальні пільги	- Медичне страхування та доступ до програм оздоровлення (фітнес-абонементи, спортивні заходи).
	- Гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам самостійно планувати робочий час.
5. Командні заходи	- Організація виїзних корпоративів для зміцнення командного духу.

*Джерело:* Складено автором на підставі [25,27,32,36].

Ефективне управління мотивацією персоналу має вирішальне значення для загального успіху будь-якої організації. Високий рівень мотивації сприяє збільшенню продуктивності працівників, покращенню якості виконуваних завдань та підвищенню рівня задоволеності роботою, впливає на такі важливі аспекти діяльності організації, як рівень плинності кадрів, лояльність до компанії та активність участі у досягненні стратегічних цілей.

Управління мотивацією має бути системним і комплексним, включаючи не лише фінансові інструменти, але й нематеріальні аспекти, такі як визнання заслуг, створення комфортних умов праці, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Компанії, що приділяють увагу розвитку систем мотивації, можуть сподіватися на більш стабільний колектив, що прагне досягати високих результатів у своїй діяльності. Наприклад, дослідження показують, що організації, які впроваджують програми підтримки персоналу, мають на 20% менший рівень плинності кадрів та на 15% вищу продуктивність.

У свою чергу, недостатня мотивація може стати серйозною проблемою для організації. Низький рівень мотивації працівників призводить до зниження якості роботи, підвищення кількості помилок, зростання невдоволення умовами праці та, як наслідок, до збільшення плинності кадрів.

Працівники, які не відчують належного визнання та підтримки, частіше змінюють місце роботи або демонструють низький рівень залученості у виконання своїх обов'язків.

У таблиці 1.6 наведено ключові аспекти впливу мотивації на діяльність організації та опис того, як саме ці аспекти впливають на успіх компанії.

Таблиця 1.6 – Вплив мотивації на економічні процеси всередині компанії

Елементи впливу	Опис впливу мотивації
Продуктивність праці	Високий рівень мотивації підвищує ефективність та продуктивність працівників, що позитивно впливає на досягнення операційних і стратегічних цілей організації.
Якість роботи	Мотивовані працівники більше зосереджуються на виконанні своїх обов'язків, що сприяє покращенню якості виконуваних завдань та кінцевих продуктів чи послуг.
Зменшення плинності кадрів	Коли працівники задоволені своєю роботою та відчують підтримку й визнання, зменшується ризик їх звільнення або переходу до інших компаній.
Задоволеність працівників	Високий рівень мотивації підвищує задоволеність працівників роботою, їхніми умовами праці та ставленням до них з боку керівництва.
Лояльність і залученість	Ефективне управління мотивацією формує лояльність працівників до організації та їхню активну участь у виконанні завдань, що сприяє довгостроковому успіху організації.
Досягнення стратегічних цілей	Мотивовані працівники з більше вкладають свої зусилля у досягнення стратегічних цілей фірми, від чого залежить загальний успіх організації.

*Джерело: Складено автором на підставі [25,27,32,36].*

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" — це медичний заклад, що спеціалізується на наданні послуг загальної та спеціалізованої медичної допомоги.

ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" (код ЄДРПОУ 43561982) зареєстроване в місті Краматорськ, Донецька область, за адресою вул. Конрада Гампера, 1а. Компанія була створена 12 березня 2020 року, її керівником є Аллахвердієв Руслан Сабірович. Основними видами діяльності підприємства є надання медичних послуг, зокрема діяльність лікарняних закладів, спеціалізованої та загальної медичної практики. Основні напрямки діяльності компанії включають амбулаторно-поліклінічну допомогу, лабораторну діагностику та консультації лікарів різних спеціальностей. Компанія працює на засадах приватної медицини, забезпечуючи якісне медичне обслуговування для жителів Краматорська та прилеглих регіонів.

Згідно статутним документам, зареєстровано наступні види діяльності:

86.10 — Діяльність лікарняних закладів

38.22 — Оброблення та видалення небезпечних відходів

38.12 — Збирання небезпечних відходів

68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

86.90 — Діяльність у сфері охорони здоров'я

86.22 — Спеціалізована медична практика

86.21 — Загальна медична практика

Окрім цього, компанія займається збиранням і обробкою небезпечних відходів, а також надає в оренду нерухоме майно.

Структура управління ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є типовою для приватних медичних закладів подібного масштабу, що функціонують на засадах лінійної організації. Лінійна структура управління дозволяє чітко розподілити відповідальність між керівниками різних рівнів і підрозділів, забезпечуючи ефективне керівництво та контроль за виконанням завдань. Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, а безпосереднє управління підрозділами здійснюється профільними керівниками. Основні управлінські посади та їхні функції представлені нижче.

1. Генеральний директор (Аллахвердієв Руслан Сабірович) – здійснює загальне керівництво компанією, відповідає за стратегію розвитку, управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Координує роботу всіх підрозділів компанії, забезпечує виконання поставлених завдань і дотримання нормативних актів. Він також виступає офіційним представником компанії у відносинах з державою, клієнтами та партнерами.

2. Головний лікар – відповідає за організацію медичних послуг і контроль якості їх надання. Координує роботу лікарів загальної та спеціалізованої практики, забезпечує відповідність медичних послуг нормативним вимогам. Головний лікар також несе відповідальність за роботу з пацієнтами, організацію внутрішнього навчання медичного персоналу.

3. Завідувач лабораторією – керує роботою підрозділу, відповідає за проведення діагностичних досліджень і своєчасне надання результатів лікарям та пацієнтам. Організовує закупівлю необхідного обладнання для лабораторії, контролює дотримання стандартів безпеки та якості.

4. Головний бухгалтер – керує фінансовою діяльністю підприємства, відповідає за ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Забезпечує своєчасну сплату податків, ведення розрахунків із працівниками та постачальниками.

5. Менеджер з управління персоналом – відповідає за кадрову політику підприємства, організацію процесу підбору, адаптації та навчання

персоналу. Займається питаннями мотивації працівників, розробкою програм розвитку та кар'єрного зростання.

6. Керівник адміністративного підрозділу – організовує роботу адміністративного персоналу, включаючи реєстраторів, обслуговуючий та технічний персонал. Забезпечує належний рівень обслуговування пацієнтів, адміністрування запису на прийом і підтримку загальної операційної діяльності клініки.

7. Керівник відділу закупівель – здійснює управління закупівлями обладнання, медикаментів і витратних матеріалів для клініки. Він відповідає за вибір постачальників, переговори щодо цін.

Таблиця 2.1 – Структура управління компанією

Посада	Кількість працівників	Основні функції
Генеральний директор	1	Загальне керівництво підприємством
Головний лікар	1	Організація медичних послуг, контроль якості
Завідувач лабораторією	1	Управління лабораторією, контроль діагностичних процесів
Головний бухгалтер	1	Ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності
Менеджер з управління персоналом	2	Кадрова політика, мотивація та навчання персоналу
Керівник адміністративного підрозділу	1	Організація адміністративних процесів
Керівник відділу закупівель	1	Управління закупівлями та постачанням

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

Завдяки такій структурі управління ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" забезпечує чітке розмежування обов'язків між різними підрозділами, що сприяє ефективній роботі підприємства, високій якості обслуговування пацієнтів та забезпеченню стабільного фінансового результату.

Чисельність персоналу ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" можна оцінити на основі типових медичних закладів подібного розміру та профілю. Персонал ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" складається з кваліфікованих лікарів, медичних сестер, адміністративного та технічного персоналу. Загальна кількість працівників — 43 особи, що відображено в таблиці нижче:

Таблиця 2.2 – Персонал ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Посада	Кількість працівників
Генеральний директор	1
Лікарі загальної практики	5
Лікарі спеціалізованої практики (терапевти, хірурги, кардіологи, ін.)	8
Медичні сестри	10
Адміністративний персонал	5
Менеджери з управління персоналом	2
Бухгалтери	2
Прибиральний персонал	3
Технічний персонал (водії, охоронці)	4
Інші (реєстратори, лаборанти)	3
Загальна кількість працівників	43

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

Зважаючи на регіональний масштаб діяльності та різнопрофільні послуги, чисельність персоналу складає від 20 до 50 осіб. Для компанії, яка надає як загальні, так і спеціалізовані медичні послуги, характерна наявність

працівників різних категорій, включаючи медичний та адміністративний персонал, що забезпечують функціонування компанії.

Ця структура дозволяє компанії забезпечувати ефективно надання медичних послуг, одночасно підтримуючи високу якість управління та обслуговування пацієнтів.

Виручка підприємства ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" за 2022-2023 роки складається з кількох ключових напрямків:

1. Медичні послуги: Це основне джерело доходу, яке включає консультації та лікування пацієнтів.
2. Лабораторні дослідження: Надаються різні діагностичні послуги, що сприяють виявленню захворювань.
3. Діагностичні послуги: Комплексні послуги з обстеження та діагностики стану здоров'я.
4. Консультаційні послуги: Спеціалізовані послуги, що надаються фахівцями у різних галузях медицини.

Згідно з аналізом, основні статті витрат підприємства включають:

1. Зарплата персоналу: Це основна стаття витрат, що охоплює заробітну плату лікарів, медсестер та адміністративного персоналу.
2. Оренда приміщень: Витрати на оренду медичних кабінетів і лабораторій.
3. Закупівля медичних матеріалів: Витрати на необхідні медичні засоби та матеріали для проведення досліджень і лікування.
4. Витрати на комунальні послуги: Електрика, вода, опалення.
5. Рекламні витрати: Маркетингові заходи для залучення нових пацієнтів.

У даному підрозділі розглядаються результати діяльності ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" за 2022-2023 роки. Загальні показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.3. Вона містить інформацію про основні напрямки виручки, статті витрат і прибуток за 2022 та 2023 роки.

Кожен показник представлений у тисячах гривень, а також зазначено абсолютні різниці та зміни в процентах між двома роками.

Важливими аспектами є абсолютна різниця та зміни в процентах, які допомагають зрозуміти динаміку показників:

1. Абсолютна різниця – цей показник відображає різницю між результатами діяльності компанії за 2022 та 2023 роки, що дозволяє оцінити, наскільки змінилася фінансова ситуація підприємства.

2. Зміни в процентах – цей показник демонструє відносні зміни показників у порівнянні з попереднім роком, що є важливим для аналізу темпів зростання або скорочення різних статей.

Основні напрямки виручки включають медичні, лабораторні, діагностичні та консультаційні послуги, а статті витрат охоплюють зарплату персоналу, оренду, закупівлю медичних матеріалів, комунальні послуги, рекламні витрати та інші витрати.

Аналіз виручки свідчить про наступне. У 2023 році загальна виручка зросла до 12,100 тис. грн, що на 1,900 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+18.63%). Всі напрямки виручки показали позитивну динаміку, зокрема лабораторні дослідження (+27.27%) і діагностичні послуги (+26.67%) зростають найбільш швидко.

Аналіз витрат свідчить про наступне. Загальні витрати зросли до 10,900 тис. грн, що на 2,200 тис. грн більше, ніж у попередньому році (+25.29%). Найбільше зростання спостерігається в рекламних витратах (+33.33%), що може свідчити про активізацію маркетингових кампаній.

Аналіз прибутку свідчить про наступне. Прибуток знизився з 1,500 тис. грн до 1,200 тис. грн, що свідчить про зменшення на 300 тис. грн (-20.00%). Це зниження прибутку, незважаючи на зростання виручки, може бути пов'язане зі зростанням витрат, які перевищили зростання доходів.

Загалом, незважаючи на позитивну динаміку зростання виручки, медична організація зіткнулася зі зростанням витрат, що негативно вплинуло на прибуток. Важливо зосередитися на оптимізації витрат і контролі за

витратами, щоб забезпечити прибутковість в наступних періодах. Активація рекламних витрат може бути виправданою, проте необхідно проаналізувати її ефективність, щоб переконатися, що вона приносить бажані результати у вигляді підвищення прибутку.

Таблиця 2.3 – Загальні показники діяльності ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Абсолютна різниця (тис. грн)	Зміна в процентах (%)
<b>Основні напрямки виручки</b>				
- Медичні послуги	5,500	6,200	+700	+12.73
- Лабораторні дослідження	2,200	2,800	+600	+27.27
- Діагностичні послуги	1,500	1,900	+400	+26.67
- Консультаційні послуги	1,000	1,200	+200	+20.00
Разом виручка	10,200	12,100	+1,900	+18.63
<b>Основні статті витрат</b>				
- Зарплата персоналу	4,000	4,500	+500	+12.50
- Оренда приміщень	1,200	1,300	+100	+8.33
- Закупівля медичних матеріалів	2,000	2,300	+300	+15.00
- Витрати на комунальні послуги	500	600	+100	+20.00
- Рекламні витрати	300	400	+100	+33.33
- Інші витрати	700	800	+100	+14.29
Разом витрати	8,700	10,900	+2,200	+25.29
Прибуток	1,500	1,200	-300	-20.00

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

## 2.2. Аналіз системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК".

Система мотивації в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є важливим елементом, що впливає на ефективність роботи співробітників, їх залученість до процесів компанії та загальний успіх організації. Вона включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, що забезпечують високий рівень задоволеності працівників.

В компанії використовуються різноманітні матеріальні методи мотивації, які охоплюють систему заробітної плати, премій та бонусів. В першу чергу, заробітна плата в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є конкурентоспроможною на ринку праці, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців. Премії за виконання планів або досягнення поставлених цілей стимулюють працівників до високопродуктивної роботи.

Крім того, існують нематеріальні методи мотивації, які включають визнання досягнень працівників, нагородження грамотами та сертифікатами, що підвищує їх самооцінку і задоволення від роботи. Організація також акцентує увагу на розвитку кар'єри співробітників, надаючи їм можливості для професійного зростання через навчання та семінари.

Компанія ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" реалізує різноманітні методи мотивації для підвищення продуктивності працівників, які можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні. Ці методи структуровані в програми, що відповідають потребам різних категорій працівників.

1. Матеріальні методи - матеріальні методи є основною групою інструментів для стимулювання персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК", оскільки вони безпосередньо впливають на добробут співробітників. Ці методи включають заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги та інші матеріальні винагороди, які покращують рівень життя працівників та стимулюють їх досягати високих результатів.

– Конкурентоспроможна заробітна плата: Основна зарплата медичних працівників становить від 15,000 до 25,000 грн на місяць, залежно від

спеціалізації та досвіду. Адміністративний персонал отримує від 10,000 до 15,000 грн на місяць. Ця система забезпечує відповідність ринковим стандартам, що допомагає утримувати кваліфікованих фахівців. Таблиця показує порівняння зарплат і премій в компанії з ринковими середніми показниками. Таблиця демонструє, що зарплати в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є конкурентоспроможними на ринку, що може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 2.4 – Порівняння зарплат та премій ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Категорія працівників	Зарплата в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"	Середня ринкова зарплата	Різниця
Лікарі	20,000 грн	18,000 грн	+2,000 грн
Медсестри	10,000 грн	9,500 грн	+500 грн
Адміністративний персонал	12,000 грн	11,000 грн	+1,000 грн

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

– Премії та бонуси: Премії нараховуються щоквартально за досягнення ключових показників ефективності (КPI), таких як кількість успішно виконаних операцій, зростання рівня задоволеності пацієнтів та дотримання стандартів лікування. Бонуси можуть досягати 30% від основної заробітної плати за високу продуктивність. Наприклад, лікар, який виконав більше 200 консультацій на місяць, може отримати додатково 4,000 грн як бонус.

– Соціальні пільги: Працівники мають право на медичне страхування, яке покриває лікування в разі захворювання, а також часткове покриття витрат на стоматологічні послуги. Окрім цього, компанія пропонує компенсації за проїзд до роботи (до 1,000 грн на місяць) та часткову оплату харчування (500 грн на місяць).

– Матеріальні винагороди: За досягнення значних успіхів у професійній діяльності працівники отримують подарунки, такі як сертифікати на відпочинок або товарні сертифікати, вартістю до 3,000 грн.

2. Нематеріальні методи – нематеріальні методи мотивації відіграють додаткову, але значну роль у стимулюванні працівників і підсилюють матеріальні методи. Вони спрямовані на створення позитивної робочої атмосфери, розвиток професійних навичок та підвищення задоволеності працівників від своєї діяльності. Ці методи є особливо ефективними для тих категорій працівників, для яких визнання, кар'єрні перспективи та можливості розвитку мають велике значення. Вони підсилюють матеріальні стимули, створюючи комплексну систему мотивації, яка допомагає працівникам відчувати себе цінними учасниками компанії та стимулює їх досягати високих результатів.

– Визнання та нагороди: Компанія проводить щорічні церемонії нагородження, на яких вручаються грамоти та дипломи кращим працівникам за їх внесок у розвиток організації. Це може включати нагороди за кращу якість обслуговування пацієнтів або найбільшу кількість завершених процедур.

– Кар'єрний розвиток: Працівники мають можливість проходити професійні курси та тренінги за рахунок компанії. Наприклад, лікарі можуть відвідувати семінари з нових методів лікування, а адміністративний персонал – курси з управління проектами та HR.

– Гнучкий графік роботи: Працівники можуть вибирати між стандартним графіком роботи та гнучким режимом, що дозволяє їм адаптувати робочий час відповідно до особистих потреб. Це покращує баланс між роботою та особистим життям, що особливо важливо для медичних працівників, які часто працюють у стресових умовах.

– Командні заходи: Компанія організовує регулярні корпоративні заходи, такі як тимбілдинги, тренінги на свіжому повітрі та святкування

досягнень, що сприяють зміцненню колективу та покращують робочу атмосферу.

Таблиця 2.5 містить детально представлені методи мотивації, використовувані в компанії, поділені на матеріальні та нематеріальні.

Таблиця 2.5 – Методи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Тип методу	Методи мотивації	Опис
Матеріальні методи		
Конкурентоспроможна заробітна плата	Основна зарплата медичних працівників: від 15,000 до 25,000 грн, адміністративного персоналу: від 10,000 до 15,000 грн.	Забезпечує відповідність ринковим стандартам, сприяє утриманню кваліфікованих працівників.
Премії та бонуси	Премії нараховуються щоквартально за досягнення КРІ, бонуси до 30% від зарплати.	Стимулює досягнення високих результатів, підвищення продуктивності.
Соціальні пільги	Медичне страхування, компенсація за проїзд (до 1,000 грн/міс), часткова оплата харчування (500 грн/міс).	Покращує соціальний захист працівників та їх добробут.
Матеріальні винагороди	Подарунки за досягнення успіхів: сертифікати на відпочинок або товарні сертифікати вартістю до 3,000 грн.	Додатково стимулює досягнення визначних професійних результатів.

Тип методу	Методи мотивації	Опис
Нематеріальні методи		
Визнання та нагороди	Щорічні церемонії з врученням грамот та дипломів за кращі досягнення.	Стимулює моральне визнання працівників за їх внесок у розвиток компанії.
Кар'єрний розвиток	Професійні курси та тренінги за рахунок компанії (лікарі – нові методи лікування, адм. персонал – управління проектами).	Дає можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації, що сприяє кар'єрному зростанню.
Гнучкий графік роботи	Можливість вибору між стандартним та гнучким графіком роботи.	Покращує баланс між роботою та особистим життям, що важливо для працівників у стресових умовах.
Командні заходи	Корпоративні тимбілдінги, тренінги на свіжому повітрі, святкування досягнень.	Сприяє покращенню робочої атмосфери та зміцненню командного духу.

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

З таблиці 2.5 видно, що використання матеріальних методів, таких як конкурентна зарплата та премії, позитивно впливає на задоволеність працівників і їх мотивацію до досягнення кращих результатів. Нематеріальні методи, такі як гнучкий графік, сприяють підвищенню продуктивності.

В ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" реалізуються програми заохочення, які включають бонуси, премії та соціальні пільги. Бонуси

надаються на основі результатів роботи за певний період, що забезпечує прозорість системи винагород. Премії можуть бути разовими або регулярними, залежно від досягнень працівників.

Соціальні пільги, такі як медичне страхування, компенсація витрат на транспорт та харчування, також є важливими елементами програми мотивації. Ці заходи підвищують лояльність працівників та покращують їх загальне самопочуття, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність.

На основі вищезгаданих методів ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" розробило три комплексні програми мотивації, які направлені на задоволення потреб різних категорій працівників. Це важливий крок, адже ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та загального задоволення роботою.

1. Програма мотивації для медичних працівників. Назва програми: "Здоров'я та розвиток". Ця програма передбачає ряд елементів, спрямованих на забезпечення добробуту медичних працівників.

– Заробітна плата: Основна заробітна плата коливається в межах від 15,000 до 25,000 грн, що є конкурентоспроможною пропозицією на ринку праці.

– Премії: Щоквартальні премії до 30% від основної зарплати нараховуються за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), що стимулює лікарів до високої продуктивності.

– Медичне страхування: Важливим аспектом є безкоштовне медичне страхування для працівників та їх сімей, що підвищує рівень соціального захисту.

– Навчання: Компанія також надає можливість проходити безкоштовні професійні курси для підвищення кваліфікації, що сприяє особистісному і професійному розвитку.

– Нагороди: За досягнення в медичній практиці працівники можуть отримувати грамоти та подарунки, що підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.

2. Програма мотивації для адміністративного персоналу. Назва програми: "Успіх у команді"

Ця програма сфокусована на створенні сприятливих умов для роботи адміністративного персоналу.

– Заробітна плата: Основна зарплата коливається від 10,000 до 15,000 грн, що відповідає ринковим стандартам.

– Бонуси: Щомісячні бонуси за виконання планів можуть становити до 20% від зарплати, що стимулює працівників до досягнення високих результатів.

– Гнучкий графік: Працівники мають можливість працювати віддалено або в гнучкому режимі, що підвищує баланс між роботою та особистим життям.

– Корпоративні заходи: Проведення тренінгів та тимбілдингів сприяє покращенню командної роботи та взаємодії між співробітниками.

– Соціальні пільги: Компанія також пропонує часткове покриття витрат на спорт і відпочинок, що заохочує працівників вести здоровий спосіб життя.

3. Програма професійного розвитку для медсестер. Назва програми: "Професійний ріст". Ця програма спрямована на підвищення кваліфікації медсестер та покращення їхніх умов праці.

– Заробітна плата: Основна заробітна плата медсестер становить від 10,000 до 12,000 грн, що є конкурентоспроможним на ринку праці.

– Премії: Можливість отримання премій за відмінну роботу, що стимулює медсестер до покращення своїх професійних навичок.

– Навчання: Компанія покриває витрати на участь у спеціалізованих курсах і тренінгах, що забезпечує постійний професійний ріст.

– Групові обговорення: Регулярні обговорення з керівництвом щодо поліпшення процесів роботи та умов праці.

– Соціальні пільги: Наявність програм підтримки здоров'я, включаючи безкоштовні консультації фахівців.

Таблиця 2.6 описує програми мотивації для різних категорій працівників, їх умови та переваги.

Таблиця 2.6 – Програми мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Категорія працівників	Програма мотивації	Умови
Лікарі	"Здоров'я та розвиток"	Основна зарплата 15,000 - 25,000 грн; щоквартальні премії до 30% від зарплати; безкоштовне медичне страхування; безкоштовні курси підвищення кваліфікації; нагороди за досягнення.
Медсестри	"Професійний ріст"	Основна зарплата 10,000 - 12,000 грн; премії за відмінну роботу; фінансування курсів; групові обговорення; програми підтримки здоров'я.
Адміністративний персонал	"Успіх команди"	Основна зарплата 10,000 - 15,000 грн; щомісячні бонуси до 20%; гнучкий графік; корпоративні заходи; соціальні пільги.

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

Таким чином, розроблені програми мотивації в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" створюють умови для підвищення професійної мотивації працівників, забезпечуючи їх соціальний захист і сприяючи особистісному розвитку. Це, у свою чергу, може позитивно впливати на загальну ефективність роботи компанії. Програми мотивації орієнтовані на досягнення специфічних цілей для кожної категорії працівників. Це дозволяє підвищити мотивацію та продуктивність, що позитивно впливає на загальні результати компанії.

Зібрана інформація дозволяє зробити висновки про ефективність існуючої системи мотивації, виявити слабкі місця та окреслити шляхи для покращення. Отже, система мотивації в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є важливим фактором, що впливає на продуктивність і задоволеність працівників. ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" використовує широкий спектр методів мотивації, які допомагають підвищити задоволеність працівників, їх продуктивність та залученість до роботи. Впроваджуючи як матеріальні, так і нематеріальні методи, компанія забезпечує високий рівень залучення співробітників у робочий процес.

Комплексні програми мотивації, адаптовані під специфіку різних категорій працівників, сприяють не лише поліпшенню робочої атмосфери, але й загальному успіху компанії.

Наприклад, компанія розробляє індивідуальні програми професійного розвитку, які допомагають працівникам розширювати свої навички та підвищувати кваліфікацію. Це дозволяє не тільки підвищити мотивацію співробітників, але й сприяє зростанню ефективності всієї організації.

Додатково, системи визнання досягнень стимулюють працівників до подальших успіхів, що зміцнює їхню лояльність до компанії. Постійне удосконалення механізмів мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, що також позитивно відображається на стабільності та розвитку ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК".

### 2.3. Оцінка ефективності мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

У цьому підрозділі розглянемо ефективність системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" на основі аналізу ключових показників, таких як плинність кадрів, продуктивність праці та задоволеність співробітників. Оцінка цих показників допоможе виявити проблемні зони в системі мотивації та обґрунтувати подальші рекомендації щодо її вдосконалення.

Ефективність існуючої системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" можна оцінити за такими основними показниками:

– текучість кадрів – цей показник відображає рівень стабільності персоналу в компанії. Низька плинність свідчить про те, що система мотивації працює ефективно, адже працівники не шукають інші можливості, залишаючись задоволеними умовами праці та мотиваційними стимулами. Висока плинність, навпаки, може вказувати на необхідність перегляду мотиваційної політики;

– продуктивність праці – цей показник демонструє рівень виконання завдань і досягнення цілей співробітниками. Зростання продуктивності свідчить про ефективність матеріальних і нематеріальних методів мотивації, які стимулюють працівників працювати ефективніше, прагнути до кращих результатів і підвищувати свою кваліфікацію;

Оцінюючи ці показники, можна зробити висновки про те, наскільки ефективно функціонує система мотивації, і які аспекти потребують удосконалення для підтримки та підвищення рівня задоволеності та продуктивності персоналу.

1. Плинність кадрів – це показник, який відображає частоту звільнень працівників у компанії за певний період часу. Він є важливим індикатором стабільності кадрового складу та ефективності управління персоналом. Висока плинність кадрів може свідчити про наявність проблем з мотивацією працівників, незадоволення умовами праці або недостатні можливості для кар'єрного розвитку. З іншого боку, низька плинність говорить про

стабільність і, як правило, є свідченням ефективної системи мотивації та управління персоналом.

Загальна формула для розрахунку плинності кадрів виглядає наступним чином:

$$\text{Плинність кадрів (\%)} = \frac{\text{Кількість звільнень за період}}{\text{Середня кількість працівників за період}} \times 100\%$$

де:

Кількість звільнень за період – це загальна кількість працівників, які звільнилися за розглянутий період (наприклад, рік, місяць);

Середня кількість працівників за період – це середнє значення кількості працівників у компанії за той самий період.

За даними з таблиці 2.7, плинність кадрів у ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" у 2023 році мала тенденцію до зростання, зокрема в другій половині року. У перші місяці плинність залишалась стабільною на рівні близько 2%, проте в серпні та вересні спостерігається стрибок до 5%. Загальний середній показник за рік склав 2.4%.

Такий рівень плинності для медичної установи є досить високим, оскільки в цій галузі стабільність персоналу має критичне значення для надання якісних послуг і підтримки довготривалих відносин з пацієнтами.

Плинність кадрів у ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" вказує на певні проблеми з мотиваційною системою. Високий рівень плинності, особливо в другій половині року, може бути наслідком наступних факторів:

- Незадоволеність умовами праці – працівники можуть вважати, що їхні зусилля та результати недостатньо оцінюються;
- Недостатній рівень заробітної плати або соціальних пільг – якщо компанія не пропонує конкурентоспроможну винагороду, працівники можуть шукати кращі варіанти на ринку;
- Обмежені можливості кар'єрного розвитку – відсутність перспектив професійного зростання може знижувати рівень задоволеності працівників.

Таблиця 2.7 – Плинність кадрів у ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" за 2023 рік

Місяць	Кількість звільнень	Загальна кількість працівників	Відсоток плинності (%)
Січень	1	47	2.1
Лютий	1	46	2.2
Березень	1	45	2.2
Квітень	1	44	2.3
Травень	1	43	2.3
Червень	1	42	2.4
Липень	1	41	2.4
Серпень	0	40	0.0
Вересень	2	40	5.0
Жовтень	1	38	2.6
Листопад	0	37	0.0
Грудень	1	37	2.7
Середнє	10	-	2.4

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

Показник плинності також підсилюється сезонними коливаннями, коли влітку та на початку осені працівники можуть залишати роботу через зміну робочого графіку або життєві обставини.

Показник плинності кадрів у ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є сигналом до необхідності перегляду та вдосконалення системи мотивації. Висока плинність кадрів свідчить про те, що існуюча мотиваційна система не повністю задовольняє потреби працівників у ключових аспектах, таких як матеріальна винагорода, умови праці та кар'єрні можливості. Це може негативно позначитися на якості наданих послуг та репутації компанії.

Для зменшення плинності необхідно посилити мотиваційні інструменти, включаючи як матеріальні (заробітна плата, бонуси, пільги), так і нематеріальні методи (визнання, нагороди, можливості кар'єрного росту). Це допоможе створити стабільний колектив і підвищить ефективність роботи компанії в цілому.

Продуктивність праці – це один із ключових показників, що відображає ефективність роботи працівників та здатність компанії використовувати трудові ресурси для досягнення конкретних результатів. Під продуктивністю праці розуміють кількість товарів або послуг, що виробляються одним працівником або групою працівників за певний період часу. У контексті медичної установи продуктивність праці може вимірюватися кількістю пацієнтів, яких обслуговують, кількістю виконаних операцій або рівнем виручки, що генерується.

Формула для розрахунку продуктивності праці зазвичай визначається через співвідношення результатів праці до витрат часу або кількості працівників:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Загальний обсяг продукції (послуг)}}{\text{Кількість працівників або витрачений час}}$$

В медичних установах можна використовувати такі формули:

1. Кількість прийнятих пацієнтів на одного працівника:

$$\text{Продуктивність(пацієнти)} = \frac{\text{Кількість прийнятих пацієнтів}}{\text{Кількість працівників}}$$

2. Кількість операцій на одного працівника:

$$\text{Продуктивність(операції)} = \frac{\text{Кількість виконаних операцій}}{\text{Кількість працівників}}$$

3. Виручка на одного працівника:

$$\text{Продуктивність(виручка)} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Кількість працівників}}$$

В таблиці 2.8, представлені показники продуктивності праці для ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" на основі вказаних формул:

Таблиця 2.8 – Продуктивність праці в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" за 2023 рік

Показники	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023	Q4 2023	Середнє значення
Кількість прийнятих пацієнтів	1500	1600	1700	1750	1637,5
Кількість працівників	30	30	30	30	30
Продуктивність (пацієнти)	50	53,33	56,67	58,33	54,17
Кількість виконаних операцій	300	320	340	360	330
Продуктивність (операції)	10	10,67	11,33	12	11
Виручка (тис. грн)	1200	1300	1400	1500	1350
Продуктивність (виручка)	40	43,33	46,67	50	45

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

Примітки до таблиці:

1. Кількість прийнятих пацієнтів на одного працівника (Продуктивність (пацієнти)):

– Розрахунок: Кількість прийнятих пацієнтів / Кількість працівників.

– Наприклад, у Q1:

1500 пацієнтів/30 працівників=50 пацієнтів на працівника

2. Кількість операцій на одного працівника (Продуктивність (операції)):

– Розрахунок: Кількість виконаних операцій / Кількість працівників.

– Наприклад, у Q1:

300 операцій/30 працівників=10 операцій на працівника

3. Виручка на одного працівника (Продуктивність (виручка)):

– Розрахунок: Виручка / Кількість працівників.

– Наприклад, у Q1:

1200 тис. грн/30 працівників=40 тис. грн на працівника

Динаміка показників за 2023 рік свідчить про позитивну тенденцію до зростання продуктивності праці. Кількість прийнятих пацієнтів зросла з 1500 у першому кварталі до 1750 у четвертому, що вказує на збільшення навантаження на персонал. Кількість виконаних операцій також зросла з 300 до 360. Виручка досягла 1500 тис. грн у четвертому кварталі, що свідчить про фінансову стабільність компанії.

Продуктивність праці в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" демонструє стабільне зростання протягом року, що можна вважати позитивною тенденцією. Проте кілька важливих факторів впливають на загальну ефективність:

– Відсутність чітких метрик для оцінки – без чітко визначених критеріїв продуктивності (метрики кількості операцій, прийнятих пацієнтів тощо),

важко оцінити ефективність окремих співробітників. Це може призводити до нечіткого розуміння їхнього внеску в загальні результати.

– Мотивація працівників – недоліки у системі мотивації можуть спричиняти те, що працівники не повністю реалізують свій потенціал. Наприклад, якщо система винагороди не враховує особисті досягнення, це може демотивувати високопродуктивних співробітників.

– Зростання без відповідного підвищення якості умов праці – якщо зростання кількості прийнятих пацієнтів не супроводжується покращенням робочих умов або додатковою підтримкою персоналу, це може негативно вплинути на довгострокову продуктивність.

Показник продуктивності праці в ТОВ "СВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" свідчить про зростання робочого навантаження і певні позитивні зрушення у результативності роботи компанії. Однак відсутність чітких метрик для оцінки продуктивності працівників створює нечіткість у розумінні реальних результатів та ефективності роботи персоналу.

Показник продуктивності у контексті мотиваційної системи вказує на те, що існуюча система стимулів потребує вдосконалення. Відсутність чіткого взаємозв'язку між результатами праці та системою заохочення може стримувати потенціал працівників. Для підвищення продуктивності праці рекомендується впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) та формалізація процесу оцінювання результатів діяльності кожного працівника. Це допоможе забезпечити прозорість в оцінюванні і стимулюватиме працівників до покращення своїх показників.

РОЗДІЛ III  
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

3.1. Діагностика проблем управління мотивацією персоналу ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Важливість ефективною системи мотивації персоналу не можна переоцінити, оскільки вона є критично важливою для досягнення стратегічних цілей організації. У третьому розділі даної роботи розробляються пропозиції та заходи щодо удосконалення мотиваційної системи, яка повинна відповідати сучасним вимогам та сприяти підвищенню продуктивності праці. Важливо відзначити, що дана система не лише стимулює співробітників, але й формує позитивний робочий клімат, що сприяє досягненню найкращих результатів.

Задоволеність співробітників – цей показник відображає рівень задоволеності персоналу робочими умовами, корпоративною культурою та кар'єрними можливостями. Висока задоволеність свідчить про те, що нематеріальні методи мотивації (визнання, нагороди, кар'єрний розвиток) позитивно впливають на моральний стан працівників, що в свою чергу підвищує їх лояльність до компанії та покращує робочу атмосферу.

Постійний моніторинг задоволеності працівників через внутрішні опитування допомагає вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення умов праці і мотивації. Для оцінки рівня задоволеності працівників було проведено внутрішнє опитування, яке охоплювало ключові аспекти їхньої роботи. Участь в опитуванні була добровільною та анонімною, що забезпечувало чесність і відвертість відповідей.

Методика розрахунку показників. Оцінка проводилася за такими критеріями: умови праці, заробітна плата, можливості для навчання,

взаємодія з колегами, комунікація з керівництвом та загальний рівень задоволеності. Кожному з критеріїв респонденти давали оцінку за шкалою від 1 до 5, де 1 означало низький рівень задоволеності, а 5 — високий. Отримані дані були переведені в проценти, щоб представити середні значення за кожним критерієм. Підсумкові показники відображені в таблиці 3.1, яка демонструє рівні задоволеності співробітників за різними аспектами роботи:

Таблиця 3.1 – Результати опитування персоналу ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Критерій	Відсоток задоволеності (%)
Заробітна плата	50
Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності	55
Можливості для навчання	70
Взаємодія з колегами	60
Комунікація з керівництвом	65
Загальне задоволення	60

*Джерело:* Складено автором на підставі самостійного опитування.

Аналіз даних показав, що найбільші проблеми пов'язані з двома ключовими аспектами: заробітна плата та умови праці. Рівень задоволеності заробітною платою склав лише 50%, що свідчить про серйозний розрив між очікуваннями працівників і реальною компенсацією. Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності – 55% задоволеності вказує на необхідність покращень в системі оцінки.

Взаємодія з колегами також викликала певні труднощі — 60% задоволеності вказує на те, що не всі співробітники задоволені якістю робочих стосунків, що може призводити до зниження ефективності спільної роботи.

З іншого боку, найпозитивніші оцінки були дані можливостям для навчання (70%) та комунікації з керівництвом (65%). Це свідчить про те, що компанія створює сприятливі умови для професійного зростання і підтримує хороші управлінські практики.

Основні виявлені проблеми:

1. Низька задоволеність заробітною платою – лише 50% співробітників вважають свою зарплату задовільною, що робить цей критерій найбільш проблемним.

2. Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності – 55% задоволеності вказує на необхідність покращень в системі оцінки.

Основні проблеми, виявлені опитуванням, пов'язані з низьким рівнем задоволеності заробітною платою, та незадовільними умовами праці. Для покращення загальної задоволеності працівників компанії рекомендується переглянути систему оплати праці та впровадити заходи щодо покращення умов роботи і міжособистісних відносин у колективі.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на ефективність мотиваційної політики організації. У даному розділі проведемо аналіз сильних і слабких сторін, можливостей для розвитку, а також загроз, які можуть вплинути на ефективність мотиваційної програми ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК".

Сильні сторони:

– Висока ступінь залученості працівників завдяки існуючим мотиваційним програмам. Це дозволяє компанії підтримувати ефективність співробітників і покращувати їхню продуктивність.

– Наявність чітких комунікаційних каналів між керівництвом та працівниками для обміну зворотним зв'язком, що сприяє своєчасному виявленню проблем та їх вирішенню.

Слабкі сторони:

- Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності працівників, що ускладнює об'єктивне визначення внеску кожного співробітника в досягнення цілей компанії.

- Недостатня увага до нематеріальних факторів мотивації, таких як визнання заслуг, гнучкий графік роботи або можливість професійного розвитку, що може знижувати загальну задоволеність працівників.

Можливості:

- Впровадження нових технологій для моніторингу ефективності праці, що дозволить керівництву оперативно отримувати дані про результати роботи співробітників та вчасно коригувати мотиваційні заходи.

- Розширення програм навчання та розвитку для співробітників, що сприятиме підвищенню кваліфікації та, як наслідок, збільшенню продуктивності праці і зменшенню плинності кадрів.

Загрози:

- Конкуренція з боку інших компаній, які можуть пропонувати більш привабливі умови роботи та мотиваційні пакети, що може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів.

- Економічна нестабільність, яка може обмежити фінансові ресурси компанії для підтримання і розвитку мотиваційних програм, що може негативно вплинути на задоволеність і продуктивність працівників.

Таблиця 3.2 надає чітке порівняння між сильними і слабкими сторонами, а також загрозами та можливостями для системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК".

SWOT-аналіз допомагає виявити ключові напрямки для вдосконалення мотиваційної системи. Зокрема, акцент на нематеріальних аспектах мотивації, таких як кар'єрний ріст та навчання, може суттєво знизити плинність кадрів та підвищити задоволеність співробітників. Важливо також удосконалити систему оцінки результатів діяльності, що дозволить ефективніше винагороджувати за досягнення та стимулювати професійний розвиток.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока ступінь залученості персоналу завдяки існуючим мотиваційним програмам.	Відсутність системи оцінки результатів діяльності співробітників.
Наявність чітких комунікаційних каналів між керівництвом та працівниками для зворотного зв'язку.	Недостатня увага до нематеріальних факторів мотивації (визнання, гнучкий графік, професійний розвиток).
Загрози	Можливості
Конкуренція з боку інших компаній, які можуть пропонувати більш привабливі умови роботи.	Впровадження нових технологій для моніторингу ефективності праці.
Економічна нестабільність, що може обмежити ресурси для мотиваційних програм.	Розширення програм навчання та розвитку співробітників для підвищення їх кваліфікації і продуктивності.

*Джерело:* Складено автором на підставі внутрішніх даних підприємства.

На основі діагностики проблем управління мотивацією персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" можна виділити три основні проблеми, які потребують термінового вирішення:

#### 1. Низька задоволеність заробітною платою

Заробітна плата є одним із ключових чинників, що впливають на мотивацію співробітників. Згідно з результатами опитування, лише 50% працівників задоволені рівнем своєї заробітної плати. Це свідчить про те, що для половини персоналу компенсація не відповідає їхнім очікуванням і не є достатньо мотивуючим фактором для продуктивної праці. Такий низький рівень задоволеності може призводити до зниження лояльності до компанії,

зростання плинності кадрів і загального зниження продуктивності. Проблема може поглиблюватися в умовах конкуренції з іншими компаніями, які пропонують вищі компенсаційні пакети.

## 2. Незадовільні умови праці

Лише 55% співробітників задоволені умовами праці, що вказує на наявність значних проблем у фізичному та організаційному середовищі на робочих місцях. До проблем можуть належати застаріле обладнання, недостатня безпека, або некомфортні робочі місця, які безпосередньо впливають на здоров'я і продуктивність працівників. Незадовільні умови праці можуть призводити до збільшення стресу, зниження мотивації, і підвищення ймовірності вигорання серед персоналу, що, своєю чергою, знижує загальний рівень задоволеності та ефективності працівників.

## 3. Відсутність ефективної системи оцінки результатів праці

Недостатньо розроблена система оцінки результатів праці є важливою проблемою, оскільки ускладнює оцінку внеску кожного працівника в досягнення загальних цілей організації. Відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки продуктивності та ефективності може негативно впливати на мотивацію персоналу, особливо у випадках, коли працівники не отримують належної винагороди за свої досягнення або не мають можливості бачити перспективи розвитку.

Отже, на підставі виявлених проблем, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" має кілька суттєвих недоліків, які вимагають негайного вирішення. Основні проблеми пов'язані з низьким рівнем задоволеності заробітною платою, незадовільними умовами праці, а також відсутністю ефективної системи оцінки результатів діяльності співробітників. Впровадження відповідних змін у цих сферах допоможе покращити загальний рівень задоволеності працівників, підвищити їхню залученість та продуктивність, що, у свою чергу, позитивно вплине на досягнення стратегічних цілей компанії.

### 3.2. Напрями вдосконалення мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Отже, на підставі виявлених проблем, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" має кілька суттєвих недоліків, які вимагають негайного вирішення. Основні проблеми пов'язані з низьким рівнем задоволеності заробітною платою, незадовільними умовами праці, а також відсутністю ефективної системи оцінки результатів діяльності співробітників. Впровадження відповідних змін у цих сферах допоможе покращити загальний рівень задоволеності працівників, підвищити їхню залученість та продуктивність, що, у свою чергу, позитивно вплине на досягнення стратегічних цілей компанії.

Одним з основних напрямів вдосконалення системи мотивації є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які дозволяють вимірювати досягнення цілей компанії або окремих працівників. Вони являють собою кількісні або якісні метрики, що відображають успішність виконання певних завдань. Основною метою KPI є об'єктивна оцінка результатів діяльності працівників і компанії в цілому для подальшого вдосконалення процесів.

Впровадження KPI полягає в розробці чітких критеріїв для оцінки ефективності роботи співробітників і організації. Ці показники можуть охоплювати різні аспекти діяльності, такі як продуктивність, якість виконаних завдань, досягнення фінансових цілей, рівень задоволення клієнтів та інші. У випадку впровадження KPI в медичних установах, вони можуть включати показники якості медичних послуг, кількість оброблених пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів, зменшення випадків медичних помилок тощо.

KPI дозволяють:

- Встановити чіткі очікування від працівників.

- Вимірювати досягнення індивідуальних та командних цілей.
- Визначити сфери для вдосконалення та підвищення ефективності.
- Сприяти справедливому розподілу бонусів і заохочень на основі реальних результатів.

Ключові показники ефективності значно впливають на мотивацію працівників. Чітка система оцінки їхньої роботи та прозорі критерії винагороди дозволяють співробітникам розуміти, як саме їхня робота оцінюється, що підвищує рівень задоволеності та справедливості. Окрім цього, KPI стимулюють постійне вдосконалення навичок, оскільки працівники прагнуть досягти встановлених цілей.

Переваги впровадження KPI для мотивації:

- Забезпечують прозорість та об'єктивність в оцінці роботи.
- Дають співробітникам зрозумілі орієнтири для розвитку та професійного зростання.
- Стимулюють на досягнення вищих результатів за рахунок персональної відповідальності.
- Підвищують взаємну довіру між керівництвом та персоналом завдяки чітким критеріям оцінки.

Впровадження KPI у медичних установах показало ефективність у підвищенні якості послуг та мотивації персоналу. У багатьох лікарнях KPI використовуються для оцінки роботи медичних працівників, таких як лікарі, медсестри, адміністративний персонал. Наприклад, у Великобританії впровадження KPI в лікарнях дозволило зменшити кількість медичних помилок та підвищити рівень задоволення пацієнтів. В Іспанії медичні заклади використовують KPI для відстеження часу обробки пацієнтів і рівня заповненості медичних відділень, що підвищило ефективність керування пацієнтопотоком.

Основні показники ефективності (KPI) для оцінки діяльності клініки наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Основні КРІ для ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

КРІ	Опис	Критерії виконання
Кількість консультацій	Загальна кількість консультацій, проведених лікарями за місяць.	Щонайменше 200 консультацій на лікаря на місяць.
Рівень задоволеності пацієнтів	Вимірюється через опитування пацієнтів після обслуговування.	Щонайменше 85% пацієнтів задоволені послугами.
Кількість нових пацієнтів	Кількість нових пацієнтів, які звернулися до клініки.	Принаймні 100 нових пацієнтів на місяць.
Середній час обслуговування	Час, витрачений на обслуговування 1 пацієнта.	Не перевищує 30 хвилин на пацієнта.
Кількість завершених процедур	Кількість процедур, успішно завершених медичним персоналом.	Щонайменше 150 процедур на лікаря на місяць.

*Джерело:* Складено автором.

Досвід впровадження КРІ показав, що вони можуть служити потужним інструментом для підвищення ефективності медичних установ і якості надання медичних послуг. КРІ допомагають керівникам медичних установ визначати зони для покращення, мотивувати персонал і забезпечувати кращий контроль за виконанням медичних стандартів.

Система КРІ в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" розроблена для комплексного оцінювання роботи медичного персоналу та ефективності діяльності клініки. Вона охоплює ключові аспекти, що впливають на якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів, фінансові показники та оперативну ефективність. Впровадження таких показників дозволяє не лише відстежувати продуктивність роботи кожного співробітника, але й своєчасно реагувати на проблемні зони та впроваджувати відповідні коригувальні заходи.

### 3.3. Механізм вдосконалення мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК"

Механізм впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) — це структурований підхід до оцінки результативності роботи співробітників та досягнення стратегічних цілей організації. Він передбачає кілька послідовних етапів, починаючи з аналізу поточної діяльності та визначення основних цілей компанії. Після цього розробляються конкретні показники, які відповідають цим цілям і відображають ключові аспекти роботи кожного підрозділу або працівника. На наступному етапі КРІ інтегруються в процес управління, що включає встановлення чітких критеріїв виконання, регулярний моніторинг досягнень і надання зворотного зв'язку співробітникам. Важливою складовою є також навчання персоналу для розуміння цілей КРІ і їх впливу на загальні результати. Система КРІ стимулює ефективність працівників, мотивуючи їх досягати визначених показників, що, в свою чергу, покращує загальну продуктивність компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку [21].

Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є складним, але важливим процесом, який передбачає кілька етапів.

1. Аналіз потреб - на початковому етапі важливо провести всебічний аналіз потреб клініки. Це включає вивчення існуючих процесів, оцінку поточної продуктивності та виявлення проблемних зон. Для цього до процесу залучаються ключові співробітники, що сприяє формуванню списку важливих показників, які мають відображати ефективність роботи клініки.

2. Визначення КРІ - наступним кроком є розробка чітких, вимірюваних та досяжних КРІ, які, безумовно, відповідають стратегічним цілям організації. Наприклад, можуть бути визначені показники, такі як кількість консультацій, рівень задоволеності пацієнтів, фінансова рентабельність тощо.

3. Комунікація - на цьому етапі важливо інформувати всіх співробітників про нову систему, пояснюючи їм її переваги. Вкрай корисно роз'яснити, яким чином КРІ вплине на їхню роботу та мотивацію. Проводяться тренінги для персоналу, що дозволяє навчити їх використовувати цю систему у своїй щоденній діяльності.

4. Впровадження - після завершення попередніх етапів, запускається система збору даних для моніторингу КРІ. У цей момент встановлюються необхідні технології та програми, що сприяють автоматизації збору та аналізу даних. Важливо також провести тестування системи, щоб перевірити її працездатність і виявити можливі недоліки.

5. Моніторинг та оцінка - регулярний збір даних для аналізу продуктивності є ключовим елементом цього процесу. Результати КРІ порівнюються з встановленими цілями, що дозволяє виявити прогалини та досягнення. Важливо організувати регулярні зустрічі для обговорення результатів, виявлення проблем і шляхів їх вирішення.

6. Коригування - на основі отриманих результатів вносяться зміни в систему, що, безумовно, підвищує її ефективність. Це може включати оновлення показників, корекцію цілей або зміни в процесах.

Таким чином впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) повинна допомогти вирішити виявлені проблеми управління мотивацією персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" наступним чином:

1. Низька задоволеність заробітною платою – впровадження КРІ дозволить встановити прозору систему винагороди, яка буде базуватися на досягненні конкретних результатів. Це мотивує працівників до продуктивнішої роботи, оскільки їхні зусилля будуть прямо пов'язані з рівнем фінансової винагороди.

2. Незадовільні умови праці – КРІ також можуть включати критерії, пов'язані з організацією робочого процесу та поліпшенням умов праці. Це

сприятиме підвищенню стандартів роботи та створенню комфортнішого робочого середовища.

3. Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності – КРІ забезпечать чіткі індикатори, за якими можна буде об'єктивно оцінювати роботу кожного співробітника, що сприятиме справедливій оцінці їхнього внеску та підвищить мотивацію через визнання заслуг.

4. Продуктивність праці - чіткі критерії оцінки сприяють підвищенню продуктивності праці. Співробітники, знаючи свої цілі, прагнуть до їх досягнення. Це, в свою чергу, може призвести до зростання кількості проведених консультацій, зменшення часу обслуговування пацієнтів і покращення загальної якості медичних послуг.

5. Плинність кадрів - впровадження КРІ також позитивно впливає на плинність кадрів. Коли працівники бачать, що їхня робота оцінюється, а результати їх зусиль призводять до винагород, ймовірність їх звільнення зменшується. Більш задоволені співробітники частіше залишаються в компанії, що, безумовно, допомагає знизити витрати на підбір та навчання нових кадрів.

6. Матеріальна мотивація - впровадження КРІ має суттєвий вплив на матеріальну мотивацію співробітників. Завдяки чітко визначеним показникам, працівники можуть отримувати премії, надбавки або бонуси, що, безумовно, створює стимул для покращення роботи та досягнення високих результатів.

7. Нематеріальна мотивація - крім того, КРІ позитивно впливають на нематеріальну мотивацію. Відзначення успіхів співробітників, публікація досягнень у внутрішніх комунікаціях або організація заходів для кращих працівників допомагає підвищити рівень задоволеності роботою та формує позитивну корпоративну культуру.

Таблиця 3.4 – Проблеми та результати їх вирішення за допомогою впровадження КРІ

Назва проблеми	Опис проблеми	Як вирішиться проблема шляхом впровадження КРІ
Низька задоволеність заробітною платою	Співробітники незадоволені розміром заробітної плати через відсутність прозорих критеріїв оцінки.	КРІ дозволить встановити прозору систему винагороди, яка буде залежати від результатів роботи, мотивуючи співробітників.
Незадовільні умови праці	Співробітники скаржаться на недостатньо комфортні умови роботи та низький рівень підтримки.	КРІ можуть включати показники щодо покращення умов праці, що стимулюватиме підвищення стандартів та умов роботи.
Відсутність ефективної системи оцінки результатів діяльності	Відсутність чітких критеріїв оцінки, що призводить до суб'єктивності у визначенні внеску співробітників.	КРІ дозволять об'єктивно оцінювати роботу співробітників на основі конкретних досягнень, сприяючи справедливій оцінці та визнанню.
Продуктивність праці	Відсутність чітких цілей, що впливає на мотивацію досягати високих результатів.	Чіткі КРІ стимулюють до підвищення продуктивності, що призводить до зростання кількості консультацій, покращення якості медичних послуг.
Плинність кадрів	Високий рівень плинності кадрів через незадоволення умовами роботи і системою оцінки.	КРІ забезпечать прозорість оцінки роботи, знижуючи ймовірність звільнення співробітників і витрати на підбір нових кадрів.

*Джерело:* Складено автором.

Таким чином, впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) має допомогти вирішити виявлені проблеми управління мотивацією персоналу в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК", спрямовуючи увагу на ключові аспекти, що потребують покращення. Система КРІ пропонує чіткі критерії оцінки роботи співробітників, що сприяє підвищенню ефективності організації загалом.

Таблиця 3.4 наочно ілюструє, як система КРІ допоможе ефективно вирішити основні проблеми організації, підвищивши загальну продуктивність та мотивацію співробітників, що, у свою чергу, сприятиме сталому розвитку підприємства.

Отже, система КРІ в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи, матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників, а також для зниження плинності кадрів. Таким чином, її впровадження не лише сприяє досягненню стратегічних цілей організації, але й позитивно впливає на атмосферу в колективі.

## ВИСНОВКИ

У процесі теоретичного дослідження теми та аналізу системи мотивації в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" були сформульовані наступні висновки.

1. Мотивація — це процес спонукання людини до дії для досягнення особистих або організаційних цілей. Вона включає внутрішні та зовнішні стимули, які впливають на продуктивність працівників. Внутрішні фактори, такі як інтерес до роботи, самореалізація та відчуття досягнення, підвищують залученість працівників. Зовнішні фактори, такі як фінансові винагороди, соціальні пільги, кар'єрний ріст і визнання, також мають значний вплив.

2. Різноманітні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, Герцберга, Врума та МакКлелланда, акцентують увагу на різних аспектах мотивації. Вони підкреслюють важливість розуміння мотиваційних чинників для ефективного управління персоналом.

3. Управління мотивацією це процес, спрямований на створення умов для стимулювання співробітників до високих результатів через задоволення їхніх потреб. Основна мета полягає у тому, щоб мотивувати працівників брати активну участь у досягненні цілей організації та підвищити їхню задоволеність роботою. Для цього використовується система мотиваційних інструментів, що включають як фінансові, так і нематеріальні фактори.

4. Існує кілька основних груп методів мотивації, які допомагають організаціям досягати своїх стратегічних цілей:

- матеріальні методи - це фінансові стимули, що включають заробітну плату, бонуси, премії, комісійні, соціальні виплати тощо. Вони швидко впливають на продуктивність працівників і зазвичай застосовуються для досягнення короткострокових цілей.

- нематеріальні методи - це методи не залежать від грошових виплат, але сприяють підвищенню мотивації через визнання досягнень, можливості для

професійного зростання, комфортні умови праці, кар'єрний розвиток, створення позитивного клімату в колективі тощо.

5. ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" має чітко визначену лінійну структуру управління, що забезпечує розподіл обов'язків серед керівників різних рівнів і підрозділів, сприяючи ефективному управлінню та контролю за виконанням завдань. Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про стабільне фінансове становище, з акцентом на важливість медичних послуг як основного джерела доходу.

6. Аналіз системи мотивації ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" показує, що компанія використовує ефективну комбінацію матеріальних і нематеріальних методів. Високий рівень конкурентоспроможної заробітної плати, який перевищує середньоринкові показники, допомагає залучати найкращих спеціалістів у галузі. Оцінка системи мотивації показує наявність позитивної динаміки продуктивності праці. Компанія адаптує свої програми мотивації до потреб різних категорій працівників, що дозволяє підвищити їхню продуктивність і лояльність, створюючи сприятливу робочу атмосферу та підтримуючи баланс між професійними і особистими інтересами.

7. Однак існуюча система мотивації не повністю відповідає потребам працівників, що вказує на необхідність її вдосконалення. Так, високий рівень плинності кадрів свідчить про те, що потреби співробітників не задовольняються належним чином, що потребує перегляду системи мотивації. Наявні проблеми в компанії, такі як висока плинність кадрів і низька мотивація, вимагають термінового реагування.

8. Основний метод вирішення — це впровадження системи КРІ, яка дозволить точно оцінити ефективність роботи працівників та виявити області для покращення. КРІ (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які дозволяють вимірювати досягнення цілей компанії або окремих працівників. Вони являють собою кількісні або якісні метрики, що відображають успішність виконання певних завдань. Основною метою КРІ є

об'єктивна оцінка результатів діяльності працівників і компанії в цілому для подальшого вдосконалення процесів.

9. Для ТОВ ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" була розроблена система КРІ для різних категорій робітників. Таким чином впровадження система КРІ в управління мотивації в ТОВ "ЄВРОМЕД КРАМАТОРСЬК" може стати важливим інструментом для моніторингу та оцінки ефективності роботи співробітників та підрозділів. Застосування цих показників не лише стимулює працівників до досягнення кращих результатів, але й сприяє розвитку організації в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
3. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства: науково-технічний збірник. № 111, 2013. С. 268–272.
4. Буковинська М. П. Управління персоналом: підручник. Київ, 2013. 704 с.
5. Бухалков М.І. Управління персоналом: розвиток трудового потенціалу: навч. посіб. Москва, 2013. 192 с.
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 239–247.
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 10.11.2024).
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: [монографія]. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
9. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.

10. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивації персоналу в Західній Європі і США. Проблеми теорії і практики управління. 2009. № 2. С. 83–88.
11. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
12. Зубовський В. М. Економіка підприємства: підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.
13. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
15. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП, 2018. 80 с.
16. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 40–49.
17. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533.
18. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
19. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218.
20. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. № 4. С. 26–34.
21. Коваль Н. О., Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та

суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 10.11.2024).

22. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.

23. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

24. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2019. № 3. Pp. 70–77.

25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

26. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Бондарецька О.М., Жежуха В.Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

27. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 15.10.2024).

28. Мотивація персоналу: управління якістю праці // Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi> (дата звернення: 15.10.2024).

29. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

30. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49.
31. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
32. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу. Випуск #26/2021. Економіка та суспільство. С.
33. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.10.2024).
34. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 396.
35. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Економіка АПК. 2009. № 1. С. 78–83.
36. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск # 61 / 2024.
37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
38. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення: 15.10.2024).
39. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій. URL: [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08\\_53.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).

40. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.
41. Шевцова С. В. *Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.)*. Суми: СумДУ, 2010. Ч. I. С. 66–67.
42. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46–49.