

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Формування мотиваційної політики у закладі охорони здоров'я
(на матеріалах приватного підприємства
«ВІВА КЛІНІК»)»**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Черепій А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

д.е.н., професор,

Синчак В.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: Кузмінчук С.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

Анотація

Черепій А.М. Формування мотиваційної політики у закладі охорони здоров'я (на матеріалах приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 87 с.

Визначено сутність мотиваційної політики медичної організації, ідентифіковано основні принципи мотиваційної політики медичного закладу, виокремлено методи мотивації персоналу.

Проведено дослідження мотиваційної політики приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК», здійснено аналіз системи матеріальних та нематеріальних стимулів медичного закладу.

Проведено оцінювання діючої мотиваційної політики медичного закладу. В межах обраної нами методики оцінки визначено чотири системи показників: економічних; структури персоналу; оцінки розвитку працівника в процесі трудової діяльності; оцінки суспільної активності. Розрахунок показника ефективності мотиваційної політики засвідчив ідеальний її рівень.

Запропоновано використовувати індивідуальний підхід до стимулювання праці персоналу на основі розробки персоніфікованого набору стимулів залежно від домінуючих потреб працівника. Для підвищення трудової активності персоналу медичного закладу запропоновано використання коефіцієнту трудового вкладу. Розроблено індивідуальний соціальний пакет працівника на основі дотримання принципів взаємодії групової мотивації та індивідуалізованого підходу. Запропоновано структуру та склад індивідуального соціального пакету працівника, який може удосконалюватись та адаптуватись в залежності від фінансових ресурсів медичного закладу з метою досягнення більшої задоволеності працівників та ефективності використання коштів підприємства.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика закладу охорони здоров'я, матеріальна та нематеріальна мотивація праці медичного персоналу, коефіцієнт трудового вкладу, індивідуальний соціальний пакет.

Abstract

Cherepiy AM Formation of motivational policy in a health care institution (based on the materials of the private enterprise "VIVA CLINIC")

- Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2020. - 87 p.

The essence of the motivational policy of the medical organization is determined, the basic principles of the motivational policy of the medical institution are identified, the methods of staff motivation are singled out.

A study of the motivational policy of the private enterprise "VIVA CLINIC", an analysis of the system of tangible and intangible incentives of the medical institution.

An assessment of the current motivational policy of the medical institution was conducted. Within the framework of our chosen evaluation methodology, four systems of indicators have been identified: economic; staff structures; assessment of employee development in the process of employment; assessment of social activity. The calculation of the indicator of the effectiveness of motivational policy showed its ideal level.

To increase the labor activity of the staff of the medical institution, it is proposed to use the coefficient of labor contribution. An individual social package of the employee has been developed on the basis of observance of the principles of interaction of group motivation and individualized approach.

Key words: motivation, motivational policy of the health care institution, material and intangible motivation of medical staff, labor contribution rate, individual social package.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 8 |
| 1.1.Сутність мотиваційної політики закладу охорони здоров'я | 8 |
| 1.2.Організаційні засади формування мотиваційної політики закладу охорони здоров'я | 12 |
| | |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІВА КЛІНІК»..... | 20 |
| 2.1. Аналіз діючої мотиваційної політики медичного закладу | 20 |
| 2.2. Оцінювання мотиваційної політики медичного закладу | 34 |
| | |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІВА КЛІНІК»..... | 45 |
| 3.1. Удосконалення матеріальної складової мотиваційної політики медичного закладу на основі застосування коефіцієнту трудового вкладу | 45 |
| 3.2. Розробка індивідуального соціального пакету для працівників медичного закладу як засіб нематеріальної мотивації | 51 |
| ВИСНОВКИ..... | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 65 |
| ДОДАТКИ..... | 73 |

ВСТУП

Актуальність теми. Якість медичної допомоги, її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм і станом матеріально-технічної бази закладу, але в значній мірі наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, їх мотивації, наявності внутрішніх стимулів при виконанні своїх обов'язків. Сучасне функціонування соціально-орієнтованої ринкової економіки визначає необхідність забезпечення соціальних пріоритетів працівників і поліпшення системи їх мотивування в матеріальному аспекті і з точки зору реалізації професійного та особистісного зростання. З цієї позиції важливо розуміти, що спонукає працівника, вживати відповідних заходів щодо розкриття його потенціалу і забезпечувати реалізацію його потреб. Ефективне управління мотивацією працівника закладу охорони здоров'я дозволяє досягати реалізації поставлених перед ним цілей і вибудовувати доброзичливі, справедливі взаємини в системі «керівник-підлеглий». Регулювання відносин у даній системі передбачає побудову ефективної мотиваційної політики медичного закладу, як способу їх регулювання.

Мотиваційна політика підприємства може бути представлена системою взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі владних повноважень і прийнятої на підприємстві нормативно-правової бази в рамках системи мотивації і стимулювання трудової діяльності, спрямованої на реалізацію стратегічних цілей медичного закладу.

Незважаючи на достатньо розроблену проблематику формування мотиваційної політики підприємств, дослідження особливостей мотивації персоналу медичних закладів є достатньо фрагментарним та не враховує сучасних реалій роботи медичного персоналу.

Так питання мотивації та стимулювання праці було предметом досліджень таких науковців як: Азарова А.О., Ковальчук О.А. [1],

Анішіна Н.В. [2], Бугайова М. В. [3], Верещагіна, Л.А., Карелина И.М. [5], Горощенко В. В. [11], Грінько І.М. [12], Дрогомирецька М. І. [16], Єгоршин А. П. [17], Іванов С. Л. [27], Іванченко Г. В. [28], Квіта Г.М. [30], Кетько Н. В. [33], Клименко М. П. [34], Криворотько І. О. [37], Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. [50], Семикіна М. В. [54], Сладкевич В. П. [56]. Однак, на сьогодні, залишаються малодослідженими питання формування мотиваційної політики медичного закладу, що зумовило актуальність обраної теми магістерської роботи, визначило її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування мотиваційної політики закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність мотиваційної політики закладу охорони здоров'я;
- описати організаційні засади формування мотиваційної політики закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз діючої мотиваційної політики медичного закладу;
- оцінити мотиваційну політику медичного закладу;
- обґрунтувати доцільність удосконалення матеріальної складової мотиваційної політики медичного закладу на основі застосування коефіцієнту трудового вкладу;
- розробити організаційні засади впровадження індивідуального соціального пакету для працівників медичного закладу як засобу нематеріальної мотивації праці.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційної політики приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні пропозиції удосконалення процесу формування мотиваційної політики приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічного, процесного й системного аналізу – при уточненні категорій «мотивування» і «мотиваційна політика закладу охорони здоров'я»; статистичного аналізу – при дослідженні фінансово-економічних показників діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК»; порівняльного аналізу – при співставленні рівня мотивації різних категорій працівників; соціологічний метод (анкетування) – при зборі та аналізі даних щодо мотивації та результативності праці медичного персоналу; експертних оцінок – при проведенні експертних консультацій стосовно мотивації праці медичного персоналу.

Інформаційна база роботи. Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань мотивації та стимулювання праці, розробки мотиваційної політики організації, особливостей мотивування діяльності медичного персоналу, електронні ресурси мережі Інтернет, дані звітності Приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на XI Міжнародній науково -практичній конференції «Academic research in multidisciplinary innovation», (30 листопада-3 грудня 2020 р., Амстердам, Нідерланди) [71].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо використання коефіцієнту трудового вкладу при розрахунку розміру додаткової заробітної плати медичних працівників, а також використання в роботі закладу індивідуального соціального пакету можуть застосовуватись закладами охорони здоров'я при розробці мотиваційної політики.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 78 найменувань та 8 додатків. Загальний обсяг роботи 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність мотиваційної політики закладу охорони здоров'я

Сучасні реформи у сфері охорони здоров'я породжують конкурентні відносини на ринку медичних послуг. За такої системи господарювання медичним закладам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей медичного закладу, а одним з головним завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних засобів управління працею, тобто засобів, які забезпечують мотивацію персоналу, що в свою чергу зумовлює необхідність побудови дієвої мотиваційної політики.

Перш за все визначимо сутність мотивації праці медичного персоналу. В економічній літературі поняття «мотивація праці» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі.

Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [44, с. 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в

конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії [65, с. 11].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Далі цей фахівець зазначає: «...мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [14, с. 49].

В. Сладкевіч зазначає, що мотивація праці – проблема, яка була актуальною в різні часи розвитку людства, а пошук способів підвищення продуктивності праці працівників шляхом їх мотивації починається з давніх часів і триває сьогодні [56, с. 12]. Отже, мотивація – спонукання до активної діяльності суб'єкта, пов'язане із намаганням задовольнити певні потреби [6].

Обґрунтуванням важливості розгляду проблеми мотивації праці є те, що під час виконання робіт працівник прикладає певні розумові зусилля, які і підлягають мотивації [68; 73]. Й. Кондо зазначає, що у талановитих людей ставлення до роботи докорінно змінюється, якщо їм пропонувати певні проектні задачі та надавати свободу дій у виразі своєї думки. Він робить висновок, що мотивація до праці залежить від людини [46, с. 141].

В своїй роботі В. Соболева зазначає, що мотивація праці – намагання працівника задовольнити свої потреби (певні блага) в процесі трудової діяльності. Вона визначає такі елементи мотивації праці: потреба, яку бажає задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для отримання блага; ціна (витрати матеріального й морального плану, пов'язані зі здійсненням трудової діяльності) [59, с. 5].

М. Семікіна пропонує розглядати спрямованість трудової мотивації як дії працівника у певному напрямі для реалізації конкретних потреб на основі вибору виду трудової активності. Силу трудової мотивації вона розглядає як сумарну інтенсивність прагнень індивіда до задоволення потреб та досягнення цілей на основі трудової діяльності. Оцінка рівня сили мотивації

та її дієвості дозволяє виділити мотивацію збереження і досягнення. Перша – спрямована на підтримання досягнутого рівня трудової активності, а друга – пов'язана з досягненням нових, більш високих результатів у праці [54, с. 17].

Б. Генкін пропонує під мотивацією розуміти вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових та суспільних цілей. Він виділяє внутрішню мотивацію, що визначається змістом та значимістю роботи, і зовнішню мотивацію, яка виступає у двох формах: адміністративна – виконання роботи за командою, наказом та економічна – через економічні стимули. Також він зазначає, що існують основні форми мотивації: 1) за результатами – використовується там, де можна порівняти, точно визначити та виділити результат діяльності одного працівника чи групи; 2) за статусом – заснована на інтегральній оцінці діяльності працівника, враховуючи його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, що визначають специфіку діяльності працівника та підприємства [10, с. 107-108].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне й багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином.

Мотивація персоналу включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного індивіда. Отже, можемо визначити сутність мотивації персоналу медичного закладу як процес спонукання персоналу закладу охорони здоров'я за допомогою визначеного набору стимулів, спрямований на підвищення працездатності працівників, а також залучення кваліфікованих і талановитих фахівців та їх подальше утримання. Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності з метою задоволення потреб, як організації, так і індивідуальних інтересів працівників.

Мотиваційна політика організації є механізмом узгодження стратегії розвитку організації в зовнішньому середовищі з інтересами і потребами

персоналу даної організації. Грамотна мотиваційна політика сприяє формуванню у працівників мотивації до праці, спрямованої на досягнення організаційних цілей, процвітання організації.

На думку Магури М. І. мотиваційна політика - це «...стратегічна лінія, спрямована на досягнення глобальних цілей, що стоять перед співробітником і поєднуються з цілями підприємства...» [43]. Щербаков А. В. та Волкодаєва А. В. вважають, що мотиваційна політика підприємства являє собою «систему взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі владних повноважень і прийнятої на підприємстві нормативно-правової бази в рамках системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, спрямовану на реалізацію стратегічних цілей підприємства» [8]. На думку Кетько Н. В., мотиваційна політика це «...складова частина моделі управління мотивацією на підприємстві, яка відображає ставлення керівництва підприємства до своїх співробітників, визначає оперативні цілі, конкретні напрямки діяльності і мотиваційні заходи необхідні для підтримки високого рівня мотивації, підвищення рівня ефективності трудового колективу і оптимального його складу, а також витрати, необхідні для її впровадження...» [33].

З точки зору різних визначень поняття «політика», мотиваційна політика підприємства може розглядатися як:

- особливий вид регулювання взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі прийнятих на підприємстві нормативно-правових документів;
- діяльність в сфері взаємовідносин між працівником і роботодавцем, пов'язана з реалізацією владних повноважень (використання різного роду засобів(економічних, соціальних, інформаційних та ін.), за допомогою яких виявляється вплив на конкретного працівника або групу працівників);
- політичний курс, що включає специфічний набір мотиваційних компонентів(для кожного конкретного підприємства) на виконання встановлених стратегічних цілей діяльності підприємства.

Аналіз представлених визначень показує, що мотиваційна політика сучасної організації є стратегічною лінією, спрямованою на підвищення зацікавленості і продуктивності роботи персоналу за рахунок створення міцних зв'язків між продуктивністю праці і задоволенням їх актуальних потреб.

Таким чином, мотиваційна політика медичної організації може бути представлена: системою взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі владних повноважень і прийнятої в закладі охорони здоров'я нормативно-правової бази в рамках системи мотивації і стимулювання трудової діяльності, спрямованої на реалізацію стратегічних цілей.

Мотиваційна політика медичного закладу підвладна впливу зовнішніх факторів, і змушена постійно адаптуватися до ситуації, що складається, як в межах організації, так і в межах країни і регіону. У цьому аспекті, важливо враховувати вплив держави на процес мотивування медичних працівників. Наприклад, обґрунтовувати політику доходів населення, підвищувати рівень мінімального розміру оплати праці медичного персоналу до адекватного у відповідних ринкових умовах, забезпечувати зближення рівнів доходів різних соціальних груп населення і т.д. В межах медичного закладу необхідно враховувати мотиваційний профіль працівників з точки зору їх поведінки і особистісних характеристик, впорядкувати систему мотивації закладі охорони здоров'я, забезпечити взаємозв'язок системи мотивації з ключовими характеристиками мотиваційного профілю.

1.2. Організаційні засади формування мотиваційної політики закладу охорони здоров'я

Формування мотиваційної політики організації має ґрунтуватися, в тому числі і на розроблених принципах системи стимулювання. Так, мотиваційна політика: повинна бути вбудована в кадрову політику і стратегію розвитку організації в цілому; не повинна суперечити

організаційній культурі; повинна декларувати прийняті в організації принципи і критерії стимулювання; повинна бути розроблена відповідно до посад, функціональних обов'язків і рівнів відповідальності, кваліфікаційних характеристик та результатів праці в кожному конкретному випадку; повинна містити конкурентоспроможні на ринку праці складові матеріальної винагороди і враховувати рівень життя в регіоні; повинна гнучко реагувати на всі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Найважливішою складовою мотиваційної політики медичного закладу є система стимулів і умови їх реалізації. Стимулюючі фактори реалізації посадових обов'язків повинні бути не лише включені в систему реалізації потреб персоналу, а й бути адекватними відповідно до умови праці в компанії.

М. Семикіна зазначає, що при розробці мотиваційної політики організації повинні задовольнятися певні вимоги:

- врахування впливу на трудову мотивацію працівника комплексу суб'єктивних та об'єктивних чинників (внутрішніх і зовнішніх);
- врахування особливостей національного трудового менталітету, його регіональної специфіки, визнання необхідності якісного поновлення менталітету населення;
- спрямування на виконання стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни;
- мотиваційна політика має бути гнучкою та мобільною відповідно до зміни ієрархічних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників та динаміки здійснення реформ;
- мотиваційна політика має адекватно відповідати етапам і стратегічним завданням організації;
- мотиваційна політика повинна сприяти створенню нових робочих місць, підтримці самостійної зайнятості безробітних, розширенню професійної підготовки [53, с. 253].

Доречним є дослідження процесу взаємозв'язків форм, методів, важелів як складових мотиваційної політики медичного закладу. Виходячи з цього, в ми пропонуємо таку структуру мотиваційної політики медичного закладу

(рис. 1.1).

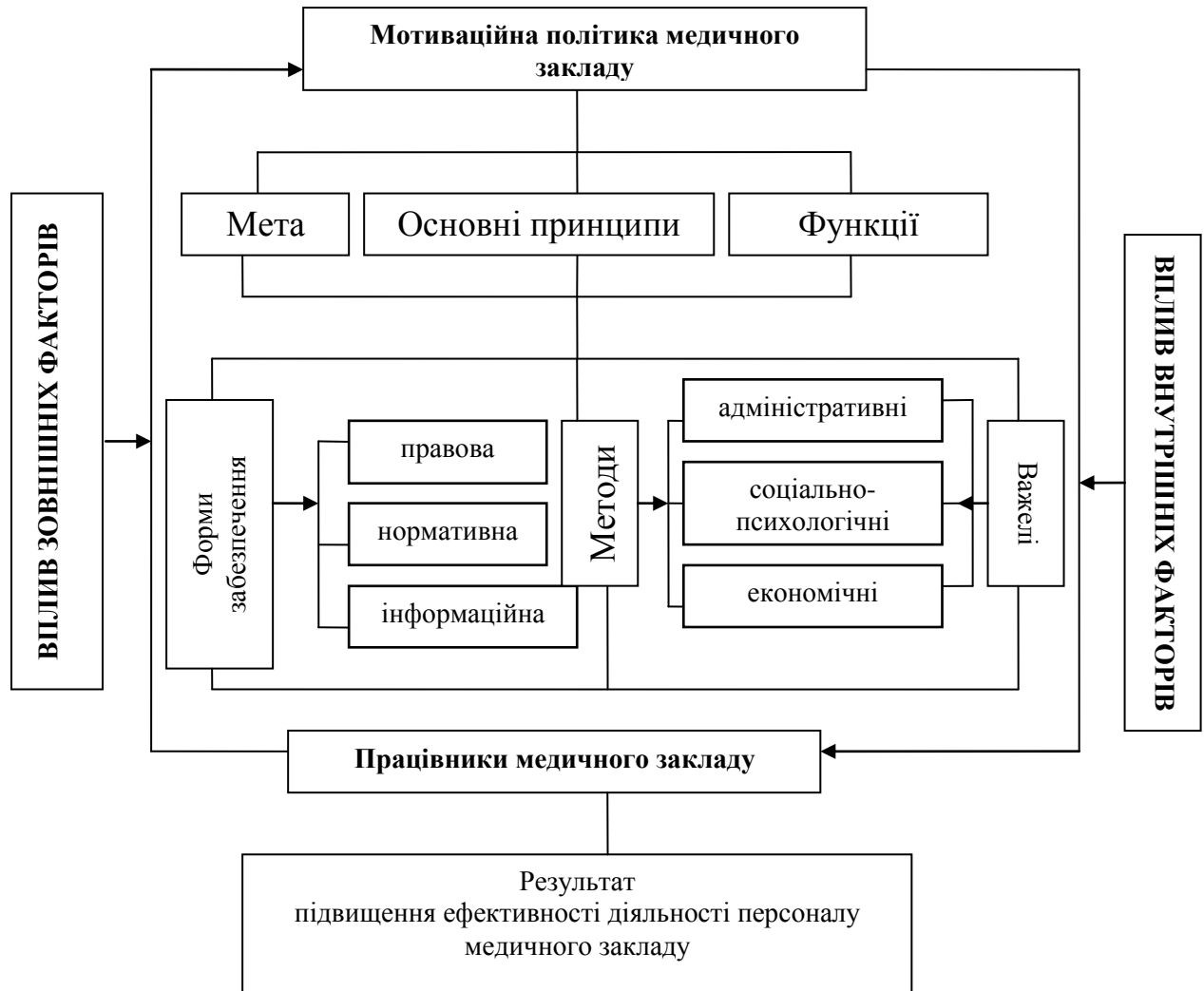


Рисунок 1.1. - Структура мотиваційної політики медичного закладу

Примітка. Розроблено автором

Ідея розробки мотиваційної політики медичного закладу полягає у можливості керівників підвищити трудову активність та ефективність персоналу, а працівників – реалізувати поставлені цілі та задовольнити власні потреби в процесі трудової діяльності і підвищити якість свого життя.

Дієвість мотиваційної політики підприємства можлива на основі виділення сучасних методів та принципів. Це дозволить досягти кінцевого результату, тобто підвищення ефективності діяльності персоналу.

Дослідження процесів управління персоналом дало змогу виділити основні принципи мотиваційної політики (табл. А.1 додатку А).

Обґрунтування принципів формування мотиваційної політики медичного закладу доцільно вважати базовим етапом наукового відображення ідей щодо шляхів активізації діяльності персоналу підприємства.

Поряд з принципами, мотиваційна політика медичного закладу має реалізуватися через сукупність управлінських функцій. До головних слід відносити такі: стимулювання, організація, регулювання, координування, планування, контролювання, прогнозування. Стимулювання – це вплив на спонукальні мотиви вчинків працівників, ступінь залежності винагороди від результатів їх праці. Організація в мотиваційній політиці передбачає налагодження і впорядкування трудової активності персоналу за допомогою заходів, важелів, інструментів, методів, різних форм удосконалення діяльності працівників. Регулювання – це вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану його стійкості у разі виникнення відхилень від графіків, планових завдань, визначених норм і нормативів. Координування – це узгодження, приведення у відповідність окремих ланок у системі активізації діяльності персоналу медичного закладу. Планування – планомірне управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання персоналу медичного закладу, щодо підвищення його трудової активності. Контролювання є перевіркою виконання планів з мотивації персоналу, системою спостережень і перевірки відповідності процесу роботи персоналу ухваленим управлінським рішенням, виявлення результатів управлінських впливів на працівників. Прогнозування – це система наукових уявлень про напрями розвитку персоналу медичного закладу та шляхів його активізації діяльності.

Методами мотивації персоналу є способи впливу на колектив або окремого працівника для підвищення його трудової активності. Важелі призначені для реалізації методів. Аналітичний підхід до визначення та оцінки найважливіших методів активізації діяльності персоналу медичного закладу дає змогу виділити такі їх групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Перша група містить методи, які ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Орієнтуються на усвідомлення необхідності трудової дисципліни, почуття обов'язку, культури трудової діяльності, бажання працівника активно працювати в медичному закладі. До них відносяться наступні методи: організаційний та розпорядчий вплив; дисциплінарна, матеріальна, адміністративна відповідальність та ін. Зазначені методи реалізуються через такі адміністративні важелі, як: організаційна структура медичного закладу, корпоративна культура, штатний розпис, правила внутрішнього розпорядку, нормування праці, координація робіт та контроль виконання, самостійність підрозділів, зауваження, догани, звільнення, попередження, відсторонення від роботи та ін. [34].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, і за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій, пільг. Зазначені методи реалізуються через такі важелі: самофінансування, економічні нормативи, фонди економічного стимулювання (оплата праці), систему мотивів та стимулів.

Соціально-психологічні методи медичного закладу включають: соціальне страхування працівників; методи вивчення складу персоналу, особистих якостей працівників; методи підбору, оцінювання, адаптації і навчання персоналу; методи визначення незадоволених потреб персоналу; вивчення умов праці; методи психологічного впливу на працівників та ін. До соціально-психологічних важелів відносять такі: соціальні та компенсаційні

пакети, допомога при тимчасовій непрацездатності; переконання, наслідування, залучення, спонукання, змушення, засудження, вимога, заборона, похвала, порада, покарання та ін.

При формуванні мотиваційної політики медичного закладу слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу. До зовнішніх факторів відносять: національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури, стан і перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є: структура, цілі і стратегія медичного закладу; територіальне розміщення; технологія надання медичних послуг; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його заміни в перспективі; фінансові можливості медичного закладу, які визначають допустимий рівень витрат на активізацію персоналу; існуючий рівень оплати праці [68].

Можна виділити наступні варіанти побудови та реалізації мотиваційної політики в організації:

– мотиваційна політика на основі використання переважно матеріальних стимулів. Акцент робиться на формуванні ефективної системи оплати праці персоналу з однозначним взаємозв'язком з результатами праці.

– мотиваційна політика на основі використання вищого рівня потреб персоналу. Акцент робиться на надання можливості працівникам в реалізації їх внутрішнього потенціалу, прагнення до саморозвитку та ін.

– комбінований варіант мотиваційної політики, який передбачає гармонійне використання стимулів матеріального і нематеріального характеру, заснований на використанні ціннісних орієнтацій і сформованої організаційної культури [5].

Вибір варіанту формування мотиваційної політики залежить від безлічі факторів, починаючи від етапу життєвого циклу і рівня розвитку медичного закладу і завершуючи принципами і ціннісними орієнтаціями в межах організаційної культури і прийнятої до реалізації стратегії розвитку. До зовнішніх факторів формування варіанту мотиваційної політики

підприємства можна віднести рівень життя населення, ситуацію на ринку праці, особливості професійних і громадських об'єднань, норми трудового законодавства, суспільні норми поведінки і інше. Та все це впливає на формування мотиваційної політики організації, спрямованої на досягнення заданого рівня продуктивності праці і досягнення кінцевих показників її діяльності в цілому.

На формування мотиваційної політики організації і її зміну може здійснювати істотний вплив мотиваційний профіль працівників. Виділяють наступні мотиваційні профілі [49]:

- люмпенізований профіль: низький рівень кваліфікації працівника, він не претендує на високий зарібок, прагне піти від відповідальності, низький рівень ініціативності, немає прагнення до розвитку.

- інструментальний профіль: працівник прагне до незалежності в забезпеченні своєї життєдіяльності, важлива ціна за його працю і її обґрунтованість.

- професійний профіль: для працівника важливий зміст роботи, прагнення до розвитку і самовираження, він охоче береться за вирішення складних завдань, прагне до визнання своїх професійних якостей.

- патріотичний профіль: працівник відчуває потребу в суспільному визнанні його заслуг, прагне бути найкращим і незамінним співробітником.

- хазяйський профіль: працівник прагне брати на себе відповідальність, потребує свободи дій, нетерпимий до контролю [63].

Для кожного мотиваційного профілю існує свій набір стимулів, ефективний тільки для впливу на працівників з даним профілем.

Раціональне використання мотиваційної політики медичного закладу дозволяє: створити умови для ефективної праці; здійснити процес управління медичним закладом із врахуванням інтересів працівників і задоволення їх потреб; контролювати і оцінювати ефективність діяльності персоналу медичного закладу; забезпечити дохідність діяльності медичного закладу, його конкурентоздатність та високу якість життя персоналу.

Отже, основною метою формування та впровадження мотиваційної політики медичного закладу є створення умов для задоволення потреб працівників, підвищення активності та ефективності персоналу при здійсненні ним трудової діяльності, забезпечення високої якості життя та конкурентоздатності закладу охорони здоров'я. Успішний результат практичного використання мотиваційної політики медичного закладу можливий за рахунок чіткого врахування перелічених принципів, методів, чинників, функцій та вимог нормативно-правового регулювання.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІВА КЛІНІК»

2.1. Аналіз діючої мотиваційної політики медичного закладу

Приватне підприємство «ВІВА КЛІНІК» (далі - ПП «ВІВА КЛІНІК») створено, як самостійний заклад охорони здоров'я недержавної форми власності. Клініка надає громадянам України та іноземним громадянам стаціонарну, амбулаторно-поліклінічну та консультативно-діагностичну допомогу за спеціальностями: хірургія, дитяча і доросла травматологія та ортопедія, гінекологія, мамологія, урологія, дитяча та доросла офтальмологія, дитяча та доросла оториноларингологія (ЛОР), дерматологія, терапія, педіатрія, сімейна медицина, діагностика, лабораторна діагностика, косметологія [62].

Діяльність ПП «ВІВА КЛІНІК» здійснюється згідно з Конституцією України, Законами України, Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами МОЗ України, Статутом ПП «ВІВА КЛІНІК»

Організаційно-штатна структура та схема управління ПП «ВІВА КЛІНІК» відображається у вигляді схеми з лінійними та функціональними зв'язками між елементами структури (рис. 2.1)

Управління ПП «ВІВА КЛІНІК» здійснює Директор, який наділяється такими повноваженнями:

- вирішує питання лікувально-профілактичної діяльності клініки;
- несе повну відповідальність за лікувально-профілактичну діяльність клініки, діяльність лікарів та молодших спеціалістів із медичною освітою, за якість та культуру медичного обслуговування пацієнтів, придбання

матеріалів і обладнання для забезпечення лікувальної роботи (за погодженням з директором);

- несе відповідальність за забезпечення належного санітарно-гігієнічного і протиепідемічного режиму/

У відповідності з задачами директор ПП «ВІВА КЛІНІК» забезпечує:

- безпосереднє керівництво діяльністю підлеглого йому медичного персоналу, належну розстановку і організацію праці, а також проведення заходів по плановому підвищенню кваліфікації лікарського та іншого медичного персоналу;

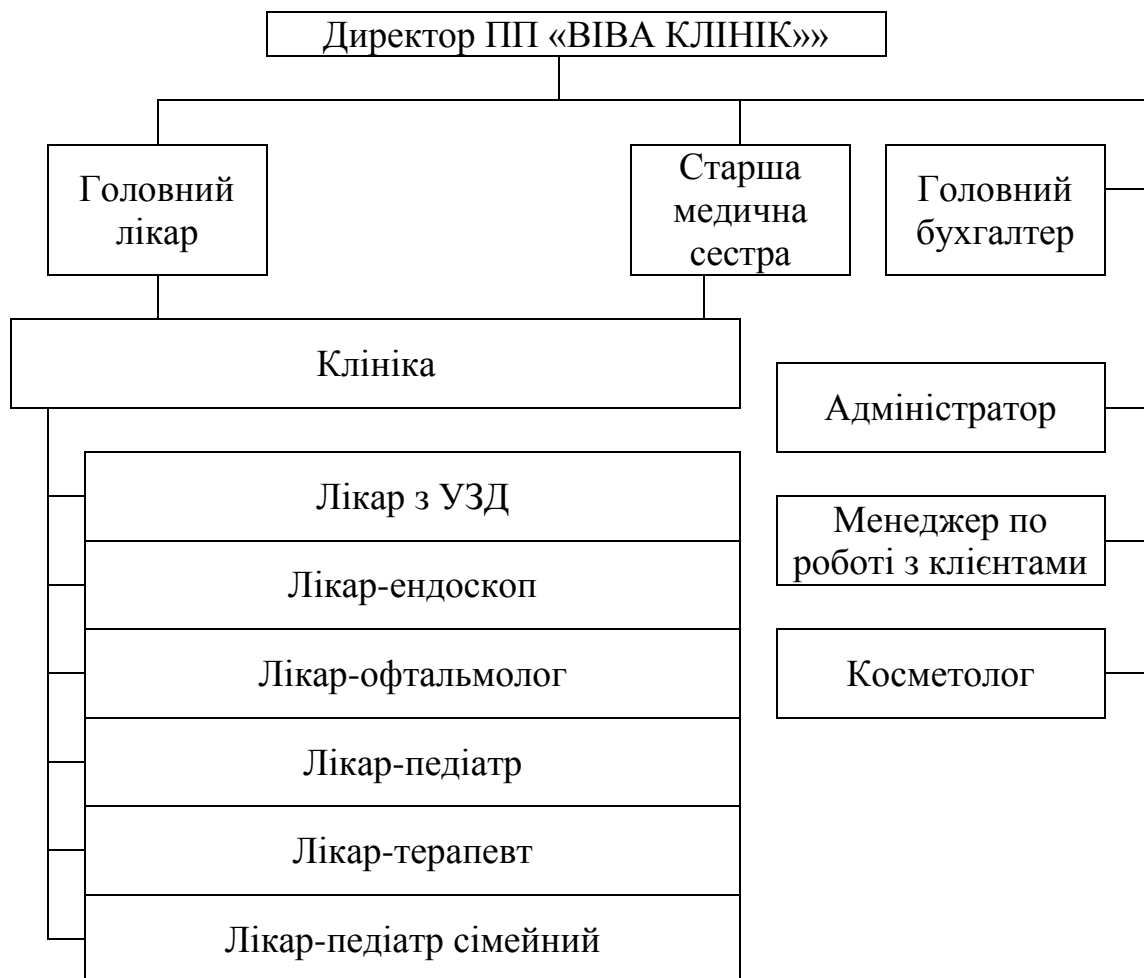


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ПП «ВІВА КЛІНІК»

Примітка. Складено автором на основі [62]

- кваліфіковане, своєчасне, повне обстеження і лікування дорослого населення з захворюваннями на рівні сучасних досягнень медичної науки і практики;

- впровадження в практику роботи й удосконалення передових форм, методів і засобів діагностики і лікування, своєчасне ознайомлення і навчання з методикою їх застосування лікарів і молодших спеціалістів із медичною освітою;

- організаційно-методичну роботу, своєчасність і достовірність медичного статистичного обліку;

- складати квартальні і річні звіти роботи клініки, ведення медичної документації за формами державної статистичної звітності;

- висувати на обговорення колективу питання, пов'язані з поліпшенням діяльності Медичного центру;

Основною метою діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК» є надання населенню м. Славути високоякісних медичних послуг та забезпечення його потреб в послугах приватної медицини.

Основними завданнями ПП «ВІВА КЛІНІК» є:

- здійснення комплексних заходів з використанням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання для профілактики, діагностики та лікування захворювань терапевтичного профілю;

- рання діагностика захворювань і своєчасне їхнє лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;

- надання своєчасної, невідкладної медичної допомоги (послуг) в повному обсязі пацієнтам, що звернулися до клініки [62].

Для виконання основних завдань у ПП «ВІВА КЛІНІК» організуються і проводяться:

- планові (за попереднім записом) профілактичні огляди пацієнтів, які раніше проходили лікування в Медичному центрі, з одночасним лікуванням патології, що виявляється;

- діагностичні дослідження всім пацієнтам, що звернулися до Медичного центру (за їхньою згодою);

- диспансерне спостереження за визначеними контингентами пацієнтів;

- надання кваліфікованої профілактичної, консультативно-діагностичної і лікувальної допомоги (послуг) пацієнтам;
- аналіз захворюваності, розробка заходів щодо її зниження, усунення причин, які сприяють виникненню захворювань;
- упровадження сучасних методів діагностики і лікування, нової медичної техніки й устаткування;
- заходи щодо підвищення кваліфікації лікарів, молодших спеціалістів із медичною освітою, адміністраторів тощо;
- санітарно-просвітницька робота серед пацієнтів і населення м. Керч з використанням засобів масової інформації.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК» (табл. Б.1 додатку Б).

Отже, наведені в табл. Б.1 дані свідчать, що за 2016-2019 рр. обсяг реалізації медичних послуг збільшився у 16,2 рази, що пов'язано із розширенням спектру надання медичних послуг, придбанням УЗД обладнання та обладнання для ендоскопії, підвищенням цін на послуги. Позитивним, безумовно є той факт, що собівартість зростає порівняно нижчими темпами (у 12,7 рази), що вплинуло на зростання величини валового прибутку на 663,5 тис. грн., або у 47,7 рази порівняно із 2019 р.

Крім того, такі успіхи дозволили отримати підприємству у 2019 р. прибуток у розмірі 550,5 тис. грн, що 62,8 рази більше рівня 2016 р.

Така динаміка доходів і витрат вплинула на зниження величини витрат на 1 грн. реалізованих послуг. Так у 2016 р. на кожен гривню реалізованих послуг припадало 90 коп. витрат, а у 2019 р. – лише 71 коп. Зазначені тенденції вплинули на зміну показників рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 3,8 рази до 23,67%, а рентабельність витрат у 4,5 рази до 31%

У функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо зростання чисельності персоналу на 9 осіб, у тому числі лікарів на 5 осіб. Зростання чисельності працівників пов'язано з

розширенням спектру надання медичних послуг та ліцензуванням нових видів медичної діяльності.

Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%. Одночасне зростання чисельності персоналу та обсягу надання послуг відобразилось і на динаміці продуктивності праці. Так, продуктивність одного працівника зросла у 8,1 рази, а одного лікаря у 7,2 рази.

Зростання чисельності працівників та підвищення рівня їх оплати праці (майже у 2 рази за 4 роки) призвело до зростання фонду оплати праці у 4,9 рази.

У 2016-2017 рр. підприємство функціонувало на основі орендованих матеріально-технічних засобів. Тому основні засоби на балансі не обліковувались. Але у 2018 р. поступово почали закуповувати обладнання балансовою вартістю 303,1 тис. грн, в 2019 р. вартість основних засобів зросла на 405,9 тис. грн. Такі зміни відобразились на динаміці фондівіддачі, яка скоротилась на 1,39 грн. на 1 грн. реалізованих послуг. Однак це не свідчить про погіршення ефективності їх використання, а підтверджує, що темпи оновлення основних засобів перевищують темпи росту обсягів реалізації послуг.

Тепер перейдемо до аналізу динаміки обсягу та структури надання послуг підприємства за 2016-2019 рр. (табл. Б.2 додатку Б).

Наведені в табл. Б.2 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів надання послуг абсолютно по всім позиціям ПП «ВІВА КЛІНІК». Найбільший приріст обсягу надання медичних послуг відбувся у 2019 р. Найменший обсяг приросту надання послуг був у 2017 р. В цілому приріст обсягу надання медичних послуг склав 2,18 млн. грн. це сталось за рахунок приросту обсягу надання послуг педіатра на 453 тис. грн., послуг отоларинголога на 369,7 тис. грн., офтальмологічних послуг на 265,57

тис. грн., УЗД-послуг на 253,09 тис. грн

Також спостерігаються зміни в структурі наданих послуг. Так, частка послуг педіатра скоротилась на – на 10,71%, а УЗД послуги навпаки приростили частку на 10,88%.

У структурі наданих послуг найбільшу частку складають послуги педіатра – 21,47%, послуги отоларинголога – 17,34%, офтальмологічні послуги – 12,25%. Найменшу частку в структурі складають хірургічні послуги – 2,35% та дерматологічні послуги – 3,05%.

Для аналізу фінансових результатів діяльності проаналізуємо фінансову звітність підприємства за 2016-2019 рр., а зведені дані відобразимо в табл. Б.3. додатку Б.

З даних таблиці видно, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду. Так, за період 2015-2019 рр. спостерігається поступова зміна величини чистого прибутку. За 4 роки його величина зросла на 541,6 тис. грн. і склала 550,5 тис. грн. Всі свої доходи підприємство отримує від операційної діяльності (надання медичних послуг).

Наведені дані в цілому засвідчують підвищення ефективності функціонування медичного закладу: підвищення прибутковості, зростання рентабельності, придбання основних засобів, нарощення кадрового потенціалу тощо. Це підтверджує актуальність та необхідність дослідження діючої системи стимулювання праці. Перейдемо до дослідження сучасного стану мотивації персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК»

В даний час проблема матеріального стимулювання медичних кадрів стоїть досить гостро в зв'язку з низькими посадовими окладами і, як наслідок, тенденцією до відтоку кадрів з державного сектора в комерційну медицину. Тому матеріальна складова системи мотивації медичного персоналу є істотною проблемою сфери охорони здоров'я. Актуальність даної проблеми полягає в необхідності вдосконалення професійної та економічної мотивації медичних працівників до підвищення якості та ефективності медичної допомоги. Це обумовлено тим, що в охороні здоров'я

процес вдосконалення системи мотивації медичних працівників безпосередньо впливає на забезпеченість населення медичним персоналом, якість послуг, що надаються і в цілому задоволеність населення медичною допомогою.

Основним стимулюючим фактором для працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» є заробітна плата. Розмір зарплати залежить від посади працівника, його стажу, освіти, результатів роботи. На підприємстві щомісячно здійснюється аналіз рівня і структури заробітної плати за категоріями працівників та видами послуг і при наявності значних необґрунтованих співвідношень приймаються своєчасні заходи щодо виправлення ситуації.

Нормування праці працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» здійснюється за діючими галузевими нормативами чисельності для медичного персоналу, а заробітна плата виплачується до 1 числа кожного місяця. Заробітна плата працівникам за час щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за 3 робочих дні до початку відпустки. Оплата праці в понадурочний час проводиться в подвійному розмірі. Непродуктивні витрати часу не з вини працівника оплачується в розрахунках не менше $\frac{2}{3}$ тарифної ставки встановленого окладу. На період освоєння нових видів медичних послуг адміністрація може впровадити робітникам доплату до попереднього середнього заробітку на строк не більше як 6 місяців.

На розмір заробітної плати впливає відпрацьований час, умови праці, наявні доплати і надбавки тощо. Плановий фонд оплати праці медичних працівників обчислюють виходячи з їх середньорічної чисельності, розрахункових місячних ставок і з урахуванням різних доплат. Лікарям нараховується також місячна доплата за категорію: вища – 25%, перша – 10% від тарифної ставки. Така доплата може бути обчислена за середнім процентом відповідно до кваліфікації медичного персоналу. Крім того, лікарям та медсестрам нараховуються доплати за виконання наднормових робіт, суміщення обов'язків, підвищена оплата праці за роботу у вихідні і

святкові дні. Розмір усіх цих доплат планується з урахуванням досвіду минулих років.

Слід зазначити, що у ПП «ВІВА КЛІНІК» немає затвердженого Положення про преміювання працівників. Граничний розмір премій, доплат і надбавок визначається у штатному розписі, фактичний же їх розмір переглядається щомісячно на розсуд керівника медичного закладу із врахування особистого трудового внеску кожного працівника. Частіше за все премії виплачуються персоналу при збільшенні клієнтської бази (залучення нових пацієнтів), висока якість надання медичних послуг (за відгуками клієнтів клініки та відсутністю скарг на дії персоналу), відсутність випадків порушення трудової дисципліни.

З метою визначення структури та обсягу засобів матеріального стимулювання персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК» розглянемо структуру та динаміку фонду заробітної плати в цілому по підприємству (табл. Б.4).

Таким чином, наведені дані свідчать, що за досліджуваний період розмір фонду оплати праці збільшився на 1,2 млн. грн. або у 4,9 рази. Це відбулось за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 971 тис. грн. (у 4,5 рази) та фонду додаткової заробітної плати на 203,32 тис. грн. або у 8,8 рази. Перевищення темпів росту додаткової заробітної плати порівняно із основною заробітною платою майже у 2 рази засвідчує, що адміністрація ПП «ВІВА КЛІНІК» надає перевагу системі матеріального заохочення працівників, збільшуючи у структурі оплати праці частку премій та доплат.

Щодо структури фонду оплати праці, то частка фонду основної заробітної плати становить 83,23% і за досліджуваний період скоротилась на 8,02%, а частка фонду додаткової заробітної плати складає 15,25% у тому числі частка надбавок і доплат складає 7,11%, премій винагород 8,14%; заохочувальних та компенсаційних виплат 1,52%. Структура фонду оплати праці ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2019 рр. наведена на рис. 2.2.

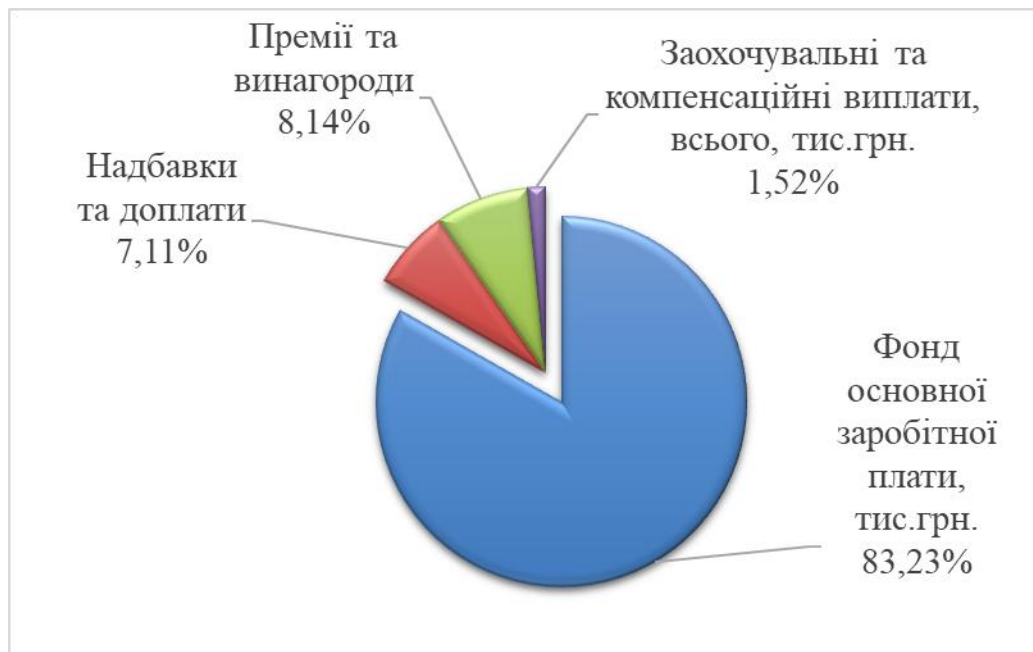


Рисунок 2.2. - Динаміка структури фонду оплати праці
ПП «VIVA КЛІНІК» за 2019 рр.

Примітка. Складено автором за даними табл. Б.2

Щодо структурних зрушень у складі фонду оплати праці то частка премій зросла на 7,02%, а надбавок і доплат, навпаки, скоротилась на 0,21%. Крім того, зросла частка заохочувальних та компенсаційних виплат на 1,21%.

Така динаміка та структурні зрушення в складі фонду оплати праці приватного медичного закладу свідчить про підвищення інтересу з боку керівництва клініки до матеріального стимулювання співробітників. Однак відсутність чітко регламентованих процедур нарахування і виплати матеріального заохочення свідчить про необхідність унормування цього процесу.

Сьогодні керівники використовують різні інструменти, для того щоб підвищити ефективність функціонування організацій. Набір інструментів, що застосовуються залежить від стадії розвитку, стилю керівництва і загальної стратегії. Одним з ключових інструментів є мотивація співробітників, яка може бути реалізована за рахунок використання різних підходів і методів.

З огляду на динамічне зовнішнє середовище організації, керівнику важливо вибудувати гнучку систему стимулів, яка буде здатна оперативно

адаптуватися до змін і відповідати внутрішнім потребам. В системі охорони здоров'я мотивація лікарів і середнього медичного персоналу є найважливішим елементом.

Існують різні стимули, які формують систему мотивації в медичній організації. У теорії менеджменту вони розділені на 2 ключові групи - економічні та неекономічні. Економічні стимули засновані на матеріальному заохочення співробітника при виконанні ним набору завдань відповідно до встановлених вимог. До них можна віднести заробітну плату, бонуси, премії. Некономічні стимули включають психологічні, організаційні, моральні стимули. Вони впливають на бажання співробітника прикладати більше зусиль до роботи, але не мають на увазі прямих фінансових виплат. Ряд авторів відзначають істотну перевагу неекономічних стимулів, так як саме вони можуть вплинути на внутрішню мотивацію працівника, викликати максимальне бажання працювати краще і більше.

Відповідно до одного з досліджень, з економічною мотивацією працівники можуть реалізувати від 50 до 80% свого потенціалу. При включенні в систему мотивації неекономічних стимулів цей показник може досягати 100%. Автори досліджень мотивації в сфері охорони здоров'я стверджують, що неекономічні стимули відіграють важливу роль у формуванні позитивного ставлення лікарів і медсестер до своєї професії, багато з них допомагають розкрити потенціал і підвищують рівень відповідальності. В Україні в умовах низької заробітної плати і незадовільних умов праці в більшості регіонів альтруїстичні мотиви і почуття відповідальності за пацієнта часто є ключовими рушійними силами розвитку охорони здоров'я.

Ключова перевага неекономічних стимулів - здатність впливати на внутрішню мотивацію. Для вивчення рівня значущості неекономічній мотивації (*Нем*) для медичних працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» було проведено опитування директора, головного лікаря, 7 лікарів і 2 медичних сестер.

В основу нашого дослідження увійшла теорія внутрішньої самодетермінації, в рамках якої був запропонований підхід, що дозволяє змінити рівень мотивації від найнижчого (амотивація, небажання виконувати дію) до більш високого (пасивна згода, активне бажання діяти).

В результаті огляду наукових джерел нами були виділені 10 ключових факторів неекономічної мотивації, найбільш актуальні для працівників закладів охорони здоров'я, які оцінювалися в анкеті:

1. Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить.
2. Можливість професійно розвиватися на роботі.
3. Можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі.
4. Сприяння керівництва у професійному навчанні працівника.
5. Шанобливе ставлення з боку керівництва.
6. Знання того, що виконувана робота цінується керівництвом.
7. Знання того, що виконувана робота важлива для суспільства.
8. Хороші, дружні взаємини з колегами по роботі.
9. Репутація організації.
10. Оснащення робочого місця, в тому числі наявність необхідних матеріалів і устаткування для роботи.

Ці стимули увійшли в основу анкети, яка була розроблена для проведення емпіричного дослідження (Додаток В). Мета анкети - оцінити поширеність неекономічних стимулів в приватній клініці.

Результати дослідження підтвердили, що у ПП «ВІВА КЛІНІК» використовуються такі методи неекономічної мотивації як можливість застосування в роботі різні навички і знання (72% респондентів), доброзичливе і шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих (91%), робота за покликанням (82%) і дружня атмосфера в колективі (100%).

Для кожного респондента був розрахований індекс значимості неекономічній мотивації на основі оцінки за 10-бальною шкалою рівня значущості кожного з 10 факторів за такою формулою:

$$I_{\text{значНем}} = \frac{\sum X_i}{n} \quad (2.1)$$

де X_i - оцінка респондентом фактору неекономічної мотивації,
 n - кількість факторів.

Потім був визначений рівень значущості неекономічної мотивації відповідно до того, в який інтервал потрапив індекс (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Рівні значущості індексу неекономічної мотивації працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

| Інтервал | Рівень значимості |
|--|-------------------|
| $I_{\text{знач.Нем}} \geq 8,0$ | Високий |
| $0,79 \geq I_{\text{знач.Нем}} \geq 5,0$ | Середній |
| $I_{\text{знач.Нем}} \leq 0,49$ | Низький |

Джерело: [78]

Для кожного респондента був розрахований індекс значимості $Нем$. Більше половини респондентів (63,63%) вказали високу значимість неекономічних стимулів ($I_{\text{знач.Нем}} \geq 8,0$) як факторів, які могли б підвищити їх бажання прикладати до роботи більше зусиль в поточній ситуації. Існує статистично значуща різниця між керівними і некерівними працівниками у визначенні значимості факторів.

За результатами розрахунків для більшої половини респондентів (73%) індекс значимості неекономічних стимулів був високим ($I_{\text{знач.Нем}} \geq 8,0$). Кореляційний аналіз показав, що зі зростанням рівня добробуту медичних працівників зростає значимість неекономічних стимулів. Це пояснюється тим, що при досягненні рівня заробітної плати, що дозволяє покрити базові потреби працівника, його діяльність перестає бути спрямованою на її збільшення. На цій стадії його можна мотивувати тільки за рахунок неекономічних стимулів. Також в рамках дослідження респонденти обирали чинники, якими вони готові пожертвувати заради підвищення заробітної плати (рис. 2.3).

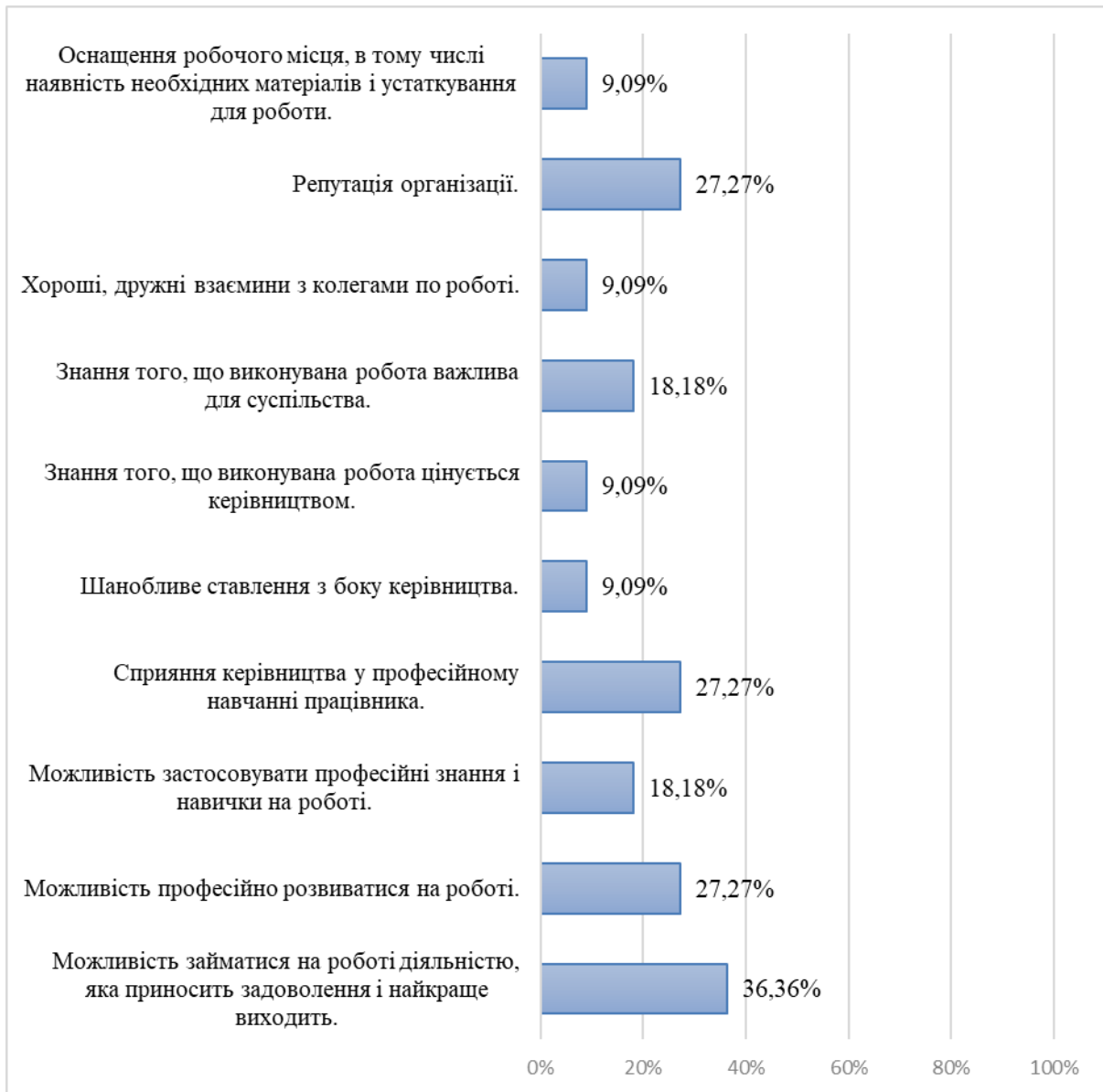


Рисунок 2.3 – Відповідь респондентів на питання «Чим Ви готові пожертвувати заради заробітної плати?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

Варто відзначити, що в цілому респонденти не готові були пожертвувати великою кількістю неекономічних переваг своєї роботи. Так, максимальне значення було на рівні 36,36% для твердження «Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить», 27,27% респондентів готові не отримувати сприяння керівництва свого професійного розвитку, готові пожертвувати репутацією організації та професійним розвитком на робочому місці. Всі інші фактори були обрані менш ніж 20% опитаних.

Результати аналізу даних також показали, що існує статистично значна різниця між керівними і некерівними працівниками у визначенні значимості факторів. Всі респонденти були поділені на 2 групи: керівники, куди увійшли директор і головний лікар і некерівні, до яких були віднесені лікарі і медсестри. Значимість неекономічних стимулів для керівних і некерівних кадрів ПП «ВІВА КЛІНІК» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Значимість неекономічних стимулів для керівних і некерівних кадрів ПП «ВІВА КЛІНІК»

| Фактор | Відсоток керівників, які поставили (8-10 балів) | Відсоток некерівних працівників, які поставили (8-10 балів) |
|---|---|---|
| Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить. | 50 | 44,44 |
| Можливість професійно розвиватися на роботі. | 50 | 55,56 |
| Можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі. | 100 | 88,89 |
| Сприяння керівництва у професійному навчанні працівника. | 50 | 77,78 |
| Шанобливе ставлення з боку керівництва. | 50 | 44,44 |
| Знання того, що виконувана робота цінується керівництвом. | 50 | 66,67 |
| Знання того, що виконувана робота важлива для суспільства. | 100 | 55,56 |
| Хороші, дружні взаємини з колегами по роботі. | 50 | 88,89 |
| Репутація організації. | 100 | 44,44 |
| Оснащення робочого місця, в тому числі наявність необхідних матеріалів і устаткування для роботи. | 50 | 55,56 |

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

Так, для керівників найбільш важливим є знання того, що виконувана ними робота значима для суспільства, репутація клініки та можливість

застосовувати професійні знання і навички на роботі. Для фахівців, які не займають керівні посади, - хороші, дружні взаємини з колегами по роботі і можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі.

Крім того, необхідно відзначити, що працівники закладу достатньо посередньо оцінили фактори пов'язані із професійним розвитком і навчанням. Тому, на нашу думку, доцільно ввести додаткові стимули спрямовані на заохочення професійного розвитку та нарощення інтелектуального потенціалу клініки.

В результаті аналізу отриманих анкет було також встановлено, що з ростом доходу у працівника в повній мірі забезпечуються його базові потреби і він прагне до нематеріальних цінностей. Так, відповідно до теорії мотивації Маслоу, працівник переміщається на рівень, де його мотивують повага, шанування з боку колег і керівництва, самореалізація.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: якщо керівник ПП «ВІВА КЛІНІК» хоче домогтися того, щоб працівники були зацікавлені в своєму професійному розвитку і рівень їх компетентності підвищувався, йому потрібно підвищувати заробітну плату. В іншому випадку діяльність працівника буде спрямована лише на отримання матеріальної винагороди, оскільки працівникам необхідно задовольнити свої базові потреби.

Отже, проведене дослідження свідчить, що окремі елементи нематеріального стимулювання праці вже сформовані в мотиваційній політиці ПП «ВІВА КЛІНІК», однак система неекономічних стимулів сьогодні дозволяє переглянути і доповнити існуючу систему іншими видами морального заохочення з метою її удосконалення та підвищення ефективності.

2.2. Оцінювання мотиваційної політики медичного закладу

Для оцінки мотиваційної політики ПП «ВІВА КЛІНІК» скористаємось методикою, запропонованою Квітою Г.М. [31]. Автор, для оцінки

мотиваційної політики, пропонує використовувати системи показників.

1. Перша система показників оцінює економічну діяльність працівників закладу.

1.1. Важливим показником оцінки результативності діяльності персоналу є чистий прибуток (визначається із документів з фінансової звітності медичного закладу).

1.2. Рентабельність медичних послуг визначається за формулою (2.1) [17, 68]:

$$P = \frac{П}{C} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де P – рентабельність продукції, %; $П$ – прибуток, грн.; C – собівартість послуг, грн.

1.3. Питома вага фонду оплати праці у виручці медичного закладу має велике значення, оскільки дозволяє робити висновки про рівень інтенсифікації праці та економічно обґрунтованої її частки в структурі витрат.

Цей показник розраховується за формулою (2.2) [17, с. 330-331; 57]:

$$\gamma\Phi = \frac{\Phi_{оп}}{B} \cdot 100, \quad (2.2)$$

де $\gamma\Phi$ – питома вага фонду оплати праці у виручці, %; B – загальний обсяг виручки (обсяг реалізованих послуг), грн.

1.4. Середня заробітна плата одного працівника за плановий період знаходиться по формулі (3.3) [73, с. 308]:

$$ЗП_{cp} = \frac{\Phi_{оп}}{Ч_{cp}}, \quad (2.3)$$

де $ЗП_{cp}$ – середня заробітна плата одного працівника за плановий період, грн./люд.; $\Phi_{оп}$ – загальний фонд оплати праці за плановий період, грн.

1.5. Продуктивність праці обчислюється за формулою (2.4) [17, 57]:

$$П_n = \frac{B}{Ч_{cp}}, \quad (2.4)$$

де $П_n$ – продуктивність праці, грн./люд.; B – виручка, грн.; $Ч_{cp}$ – середньоспискова чисельність персоналу, люд.

2. Друга системи показників характеризує структуру персоналу.

2.1. Зазначимо, що аналіз структури персоналу за категоріями працівників здійснюється із використанням таких співвідношень:

- число лікарів до числа медсестер;
- число медичних працівників на одного адміністративного (розраховується як відношення числа медичних працівників до адміністративних);
- частка адміністративних працівників у середньосписковій чисельності (розраховується як відношення адміністративних працівників до середньоспискової чисельності).

2.2. Важливим показником стабільності та відданості працівників медичного закладу є тривалість праці на ньому. Тому, велика увага приділяється аналізу структури персоналу за тривалістю роботи, що здійснюється шляхом виділення груп працівників, які працюють в закладі (до 1 року, від 1 до 3 років, більше 3 років), та обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

2.3. Зазначимо, що аналіз освітньої структури персоналу медичного закладу проводиться із виділенням груп працівників із середньою, середньою спеціальною і вищою освітою, та обчисленням частки кожної із групи в середньосписковій їх чисельності.

2.4. Важливим є аналіз вікової структури персоналу медичного закладу, що проводиться шляхом виділення вікових груп (до 35 роки, від 36 до 50 років, від 51 до 60 років, більше 60 років), та обчислення частки кожної із груп працівників в середньосписковій їх чисельності.

2.5. Варто зазначити, що аналіз статевої структури персоналу медичного закладу здійснюється шляхом виділення груп працівників жіночої та чоловічої статі, і обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

3. Третя система показників призначена для оцінки розвитку особистості в процесі трудової діяльності.

3.1. Аналіз витрат на персонал медичного закладу здійснюється через обчислення наступних показників:

– загальні витрати медичного закладу на персонал за рік містять наступні складові: базова заробітна плата; змінна заробітна плата; усі види преміальних виплат; виплати за участь в прибутку; вартість соціальних пільг; витрати на спецодяг, взуття, обладнання побутових приміщень; виплати у всі фонди, що визначені в законодавстві;

– витрати на одного працівника розраховуються шляхом ділення загальної величини витрат на персонал за рік на середньоспискову чисельність персоналу медичного закладу;

– витрати на одну виробничу годину розраховуються як загальні витрати на персонал поділені на загальне число виробничих годин за рік. Цей показник дає уявлення про те, скільки коштує медичному закладу в середньому одна година праці з точки зору витрат на персонал.

3.2. Оскільки працівник і його потенційні можливості є найважливішим ресурсом, то приділяється увага аналізу витрат на професійне навчання персоналу шляхом обчислення таких показників:

– частка працівників медичного закладу, які пройшли професійне навчання протягом року розраховується, як відношення числа працівників, що навчалися до середньоспискової чисельності працівників за рік;

– частка годин, витрачених на професійне навчання, в загальному балансі часу медичного закладу;

– середнє число годин на професійне навчання на одного навченого працівника розраховується як відношення всіх витрачених на професійне навчання годин до числа працівників, які навчалися.

До четвертої групи входять показники оцінки соціальної активності працівників.

4.1. Плинність персоналу є дуже важливим соціальним показником, який розраховується за формулою (2.5) [17, с. 332-333]:

$$P_n = \frac{Ч_з}{Ч_{cp}} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де P_n – плинність персоналу за звітний період, %; $Ч_з$ – число звільнених працівників із медичного закладу за власним бажанням і за порушення статей КзпП.

4.2. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як відношення числа працівників, що змінили посади протягом року, до середньоспискової чисельності за рік [72, с. 313].

4.3. Показник абсентеїзму розраховується як відношення робочого часу, втраченого працівниками протягом року через хворобу, відпустку за свій рахунок, прогули (крім відпусток за ініціативою підприємства) до загального балансу робочого часу медичного закладу за рік [73, с. 312].

4.4. Рівень трудової дисципліни визначається за такою формулою (2.6) [17, с. 332]:

$$P_{md} = \frac{П_{md} + П_{ed}}{Ч_{cp}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

де P_{md} – рівень трудової дисципліни за звітний період, %;

$П_{md}$ – число випадків порушення трудової дисципліни, зафіксованих в наказах кадрової служби (зауваження, догана), од.;

$П_{ed}$ – число випадків порушення виконавчої дисципліни, зафіксованих в наказах та розпорядженнях керівництва медичного закладу, од. (до них відносять випадки зриву строків підготовки планів, звітів, балансів, заходів).

4.5. Частота виробничого травматизму визначається як відношення випадків виробничого травматизму (професійних захворювань) до середньоспискової чисельності персоналу за рік [17, с. 385].

4.6. Індекс задоволеності потреб персоналу.

Для побудови комплексного показника оцінки мотиваційної політики необхідно скорегувати значення отриманих показників за формулою (2.7):

$$f(X_i) = \begin{cases} Y_i = X_i, i = 1, \dots, m \\ Y_i = -X_i, i = m + 1, \dots, k \\ Y_i = 200 - X_i, i = k + 1, \dots, n \end{cases}, \quad (2.7)$$

де $f(X_i)$ - математична функція корегування і-го показника,

Y_i - числове значення скоригованого і-го показника кінцевого результату, %.

При 100 % виконанні базисного показника скоригований показник також має бути рівний 100%, а при відхиленні цього розрахувати за конкретною моделлю корегування в залежності від його економічного значення.

Сформовані моделі корегування показників представлені в табл. Г.1. додатку Г.

На наступному кроці визначаються вагові коефіцієнти, які вводяться для ранжування важливості часткових показників системи показників оцінки мотиваційної політики.

Вагові коефіцієнти (B_i) характеризують відносну важливість показників в їх сукупності та прямо пропорційно впливають на величину часткових показників оцінки мотиваційної політики.

Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомої ваги в частках одиниці (в медичному закладі експертами можуть виступати директор, головний лікар, головний бухгалтер).

Кожен показник оцінки мотиваційної політики із врахуванням вагового коефіцієнту буде представлений частковим показником, який обчислюється за формулою (2.8) та характеризує вклад того чи іншого показника в загальний результат.

$$P_i = Y_i B_i, \quad (2.8)$$

де P_i - значення і-го часткового показника оцінки мотиваційної політики, бали;

B_i ($\sum B_i = 1$) - вагові коефіцієнти і-го часткового показника.

Далі розраховується комплексний показник оцінки ефективності мотиваційної політики за формулою. Він є чисельним виміром досягнутих

кінцевих результатів діяльності працівників медичного закладу. Формула розрахунку показника є такою:

$$ЕМП = \sum_{i=1}^n П_i, \quad (2.9)$$

де n - число частинних показників оцінки мотиваційної політики.

На підставі отриманих значень комплексного показника оцінки мотиваційної політики було проведено аналітичне дослідження ЕМП.

Проведемо аналіз зазначених показників, використовуючи в якості фактичних показників дані за 2019 р., а базових – дані за 2018 р., результати розрахунків відобразимо в табл. Г.2 додатку Г.

Наведені дані свідчать про негативну динаміку окремих показників у звітному періоді порівняно з базовим. Так, зокрема, скоротилась питома вага фонду оплати праці у чистому доході, зменшилась частка працівників із вищою освітою (хоча динаміка останнього показника негативна у зв'язку із залученням персоналу, який за рівнем кваліфікації не потребує вищої освіти (косметолог, адміністратор, медсестра). Однак, переважна частина інших показників демонструють позитивну зміну і відображають зростання витрат на персонал, його навчання.

Мотивація працівників залежить від задоволеності їх потреб, а саме: незадоволені потреби спонукають персонал до активної та ефективної трудової діяльності. Причому, ефективність роботи медичного закладу в цілому залежить від сукупної продуктивності праці його працівників. Індекс задоволеності потреб персоналу використовується для визначення рівня задоволеності потреб одного працівника, працівників підрозділу або усього колективу медичного закладу.

Визначення індексів задоволеності потреб персоналу (ІЗПП) і потреб особи (ІЗПО), які обчислюються за формулами (2.10), (2.11):

$$ІЗПП = \frac{\sum_{j=1}^n ІЗПО_j}{n}, \quad (2.10)$$

де $IЗПП$ – середньозважене по рівнях піраміди Маслоу значення ІЗП всього персоналу;

n – чисельність потреб; $IЗПО_j (j = 1, \dots, n)$ – індекс задоволеності j -ї потреби членами колективу.

$$IЗПО_j = \frac{\sum_{i=1}^m a_i k_i}{m}, \quad (2.11)$$

де $k_i (i = 1, \dots, m)$ – кількість працівників, які виставили i -ту оцінку відповідному виду потреб піраміди Маслоу;

$a_i (i = 1, \dots, m)$ – оцінки потреб працівниками в балах.

Для застосування цього підходу нами були розроблені анкети (додаток Д), які запропоновані всім працівникам ПП «ВІВА КЛІНІК». Узагальнена оцінка основних індикаторів представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Індикатори рівня задоволеності потреб працівників ПП «ВІВА КЛІНІК».

| Параметри | Варіанти оцінок (А – 1 бал, Б – 3 бали, В – 5 балів) | | |
|--|---|---|---|
| | А | Б | В |
| Фізіологічні потреби (Π_1) | 7 | 4 | 4 |
| Потреби в безпеці та захищеності (Π_2) | 8 | 3 | 4 |
| Соціальні потреби (Π_3) | 2 | 5 | 8 |
| Потреби у повазі і визнанні (Π_4) | 5 | 5 | 5 |
| Потреба в самореалізації (Π_5) | 6 | 4 | 5 |
| Середні бали по параметрах | $\Pi_1 = 2,6; \Pi_2 = 2,47; \Pi_3 = 3,8; \Pi_4 = 3; \Pi_5 = 2,87$ | | |
| Оцінка рівня задоволеності потреб персоналу (РЗПП) | $IЗПП = 2,95 \in [1,93; 4,4]$ - допустимий рівень задоволеності | | |

Примітка. Розраховано автором на основі опитування працівників ПП «ВІВА КЛІНІК».

Визначення рівня задоволеності потреб персоналу (індекс ІЗПП) дозволяє вжити заходів по його підвищенню шляхом впровадження систем мотивації та стимулювання персоналу. Градацію значень ІЗПП представлено в табл. 2.4.

В результаті отримаємо висновок, що у ПП «ВІВА КЛІНІК» – середній рівень задоволеності потреб персоналу, оскільки індекс задоволеності потреб

працівників може розраховуватись від максимально можливого значення (5 балів), отже ІЗПП буде складати $2,95/5 = 0,5893$ (58,93%) – значний рівень задоволеності потреб персоналу.

Таблиця 2.4. Візуалізація значень ІЗПП

| ІЗПП | [0; 25%] | (26%; 50%] | (51%; 75%] | (76%; 100%] |
|--|---|---|---|---|
| Рівень задоволеності потреб | слабкий | допустимий | значний | високий |
| Система мотивації і стимулювання персоналу | $(M_1 \cup M_2) \cap M_3 \cap M_4 \cap M_5$ | $(M_2 \cup M_3) \cap M_1 \cap M_4 \cap M_5$ | $(M_3 \cup M_4) \cap M_1 \cap M_2 \cap M_5$ | $(M_4 \cup M_5) \cap M_1 \cap M_2 \cap M_3$ |
| | Підсистеми системи мотивації та стимулювання персоналу (СМСП), орієнтовані на задоволення працівниками потреб, визначених в піраміді Маслоу: M_1 – фізіологічних потреб; M_2 – потреб в безпеці та захищеності; M_3 – соціальних потреб; M_4 – потреб в повазі; M_5 – потреб в самореалізації | | | |

Джерело: [32]

Введення індексу задоволеності потреб персоналу (ІЗПП) для визначення рівня задоволеності потреб працівників дозволить, використовуючи критерії прийняття рішень, визначити оптимальну систему мотивації та стимулювання персоналу медичного закладу.

Перейдемо до визначення комплексного показника мотиваційної політики медичного закладу. Для цього зведемо дані, отримані внаслідок розрахунків, проведених в табл. 3.2 та 3.3. та використаємо формулу 3.9. Результати розрахунку наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Розрахунок ефективності мотиваційної політики ПП «ВІВА КЛІНІК».

| № з/п | Назва показника | Скорегований показник | Ваговий коефіцієнт | Частковий показник |
|-------|--|-----------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Чистий прибуток, грн. | 776,45 | 0,1 | 77,64 |
| 2. | Рентабельність послуг, % | 360,50 | 0,1 | 36,05 |
| 3. | Питома вага фонду оплати праці у виручці, % | 80,97 | 0,04 | 3,24 |
| 4. | Середня заробітна плата працівника за рік, грн./люд. | 166,11 | 0,1 | 16,61 |
| 5. | Продуктивність праці, грн./люд. | 213,70 | 0,1 | 21,37 |
| 6. | Питома вага медичного персоналу | 93,75 | 0,02 | 1,88 |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--------|------|--------|
| 7. | Частка працівників (тривалість роботи в клініці більше 3 років) до середньоспискової чисельності, % | 83,33 | 0,03 | 2,50 |
| 8. | Частка працівників із вищою освітою в середньосписковій чисельності, % | 96,00 | 0,02 | 1,92 |
| 9. | Частка працівників (віком від 35 до 50 років) до середньоспискової чисельності | 100,00 | 0,02 | 2,00 |
| 10. | Частка працівників жіночої статі в середньосписковій чисельності, % | 106,67 | 0,02 | 2,13 |
| 11. | Витрати на одного працівника, грн. | 173,04 | 0,1 | 17,30 |
| 12. | Середнє число годин професійного навчання на одного навченого працівника, год. | 103,70 | 0,03 | 3,11 |
| 13. | Плинність персоналу, % | 120,04 | 0,1 | 12,00 |
| 14. | Коефіцієнт внутрішньої мобільності, % | 133,30 | 0,03 | 4,00 |
| 15. | Показник абсентеїзму, % | 147,44 | 0,03 | 4,42 |
| 16. | Рівень трудової дисципліни, % | -24,21 | 0,03 | -0,73 |
| 17. | Частота виробничого травматизму (професійних захворювань), % | -40,00 | 0,03 | -1,20 |
| 18. | Індекс задоволеності потреб персоналу, % | 58,93 | 0,10 | 5,89 |
| Комплексний показник оцінки трудової активності персоналу | | | | 210,13 |

Примітка. Розраховано автором

Отже, ефективність мотиваційної політики ПП «ВІВА КЛІНІК». характеризується значенням у 210,13 бали. Проведемо інтерпретацію показника відповідно до обраної нами методики оцінки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Характеристика ефективності мотиваційної політики

| Стан трудової активності персоналу | Інтервальна оцінка показника | Характеристика стану |
|------------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Катастрофічний стан | $95 \geq \text{ЕМП}$ | працівники проявляють низьку трудову активність, на підприємстві спостерігається висока плинність персоналу та його нестача; |
| Задовільний стан | $95 < \text{ЕМП} \leq 100$ | працівники підприємства проявляють трудову активність, але вона не є досить високою, не вистачає високваліфікованих працівників; |

Продовження табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 |
|-------------|-----------------------------|---|
| Добрий стан | $100 < \text{ЕМП} \leq 105$ | працівники проявляють досить високу трудову активність; |
| Ідеальний | $\text{ЕМП} > 105$ | працівники проявляють високу трудову активність, ініціативність та творчий підхід до виконання своїх обов'язків |

Джерело: [32]

Отже, проведені розрахунки підтверджують ідеальний рівень мотиваційної політики ПП «ВІВА КЛІНІК», що відображається у підвищенні результативності роботи як кожного окремого працівника, так і підприємства в цілому. Основними перевагами є зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та стабільний трудовий колектив. Однак проведені дослідження свідчать про необхідність удосконалення нематеріального стимулювання працівників організації. Крім того, доцільно персоніфіковано підходити до мотивації персоналу та застосовувати систему індивідуальних стимулів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІВА КЛІНІК»

3.1. Удосконалення матеріальної складової мотиваційної політики медичного закладу на основі застосування коефіцієнту трудового вкладу

Ефективна мотивація персоналу – одна з найбільш нагальних тем для керівників і власників. Адже тільки мотивовані співробітники приносять прибуток бізнесу, сприяють досягненню поставлених цілей, є потенціалом для розвитку і вдосконалення діяльності організації. Саме люди є найбільш цінним інтелектуальним ресурсом організації, її головним капіталом, що створює конкурентні переваги на ринку.

Одним з комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудового вкладу, що характеризує сумарний внесок працівника в загальні результати праці колективу. Коефіцієнт трудового вкладу (КТВ) є кількісним виміром індивідуального трудового вкладу (участі) працівників в кінцеві результати діяльності структурного підрозділу закладу охорони здоров'я.

При розподілі заробітної плати відповідно до тарифних ставок і відпрацьованого часу не враховуються індивідуальний трудовий внесок, рівень якості наданих медичних послуг, дотримання трудової дисципліни, інші показники роботи виконавців, що створює зрівнялівку в оплаті праці медичного персоналу. Є також необхідність в конкретизації оцінки результатів праці лінійних керівників, фахівців, інших посадових осіб. Застосування КТВ для оцінки праці виконавців і розподілу заробітної плати підсилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої праці.

З метою підвищення ефективності роботи персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК», на нашу думку, також доцільно переглянути оклади працівників в штатному розписі з метою приведення їх у відповідність із посадою; розробити нову систему преміювання працівників, згідно якої премія кожному працівнику нараховується в залежності від внеску працівника на основі коефіцієнту трудового вкладу.

Метод коефіцієнту трудового вкладу є універсальним методом оцінки ефективності праці всіх категорій працівників. Він використовується: для розподілу преміального фонду та додаткової заробітної плати; для оцінки індивідуального вкладу окремих працівників; суми винагороди за кінцеві результати роботи (місяць, квартал, рік).

У випадку відсутності недоліків в роботі винагорода виплачується в повному обсязі, якщо недоліки присутні, то розмір винагороди зменшується у відповідності до коефіцієнта, що визначається з врахуванням шкали досягнень та недоліків роботи; у випадку досягнення високих результатів та якості праці розмір винагороди збільшується пропорційно КТВ, який визначається керівником з врахуванням фактичних досягнень. Нами розроблено проект шкали коефіцієнтів трудового вкладу для персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Пропонована шкала коефіцієнтів трудового вкладу для персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Показник | Значення W_i |
|-------------------------------|---|----------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Перелік недоліків у роботі | | |
| 1.1 | Невиконання квартальних, місячних завдань, оперативних доручень керівника | -0,25 |
| 1.2 | Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, і т.д.) | -0,25 |
| 1.3 | Низька якість, грубі помилки та неточності у роботі | -0,25 |
| 1.4 | Недбале ставлення до матеріальних цінностей та майна медичного закладу | -0,10 |
| 1.5 | Дії чи поведінка, що знижують імідж медичного закладу | -0,10 |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------|--|-------|
| 1.6 | Відсутність працівника на робочому місці з причини хвороби, адміністративної чи творчої відпустки | -0,10 |
| 1.7 | Недоліки в роботі, які призвели до значних моральних чи матеріальних збитків, наявність скарг клієнтів клініки | -0,5 |
| 1.8 | Поява на робочому місці в нетверезому стані, крадіжки матеріалів або інструментів | -1,0 |
| 2. Перелік переваг у роботі | | |
| 2.1 | Перевиконання квартального чи місячного плану, оперативних завдань керівника | +0,25 |
| 2.2 | Висока трудова дисципліна, понадурочна робота | +0,25 |
| 2.3 | Висока якість праці, точність і грамотність в роботі | +0,25 |
| 2.4 | Дбале ставлення до матеріальних цінностей, економія ресурсі | +0,10 |
| 2.5 | Дії, які підвищують імідж медичного закладу | +0,10 |
| 2.6 | Праця працівника без лікарняних чи адміністративних відпусток | +0,10 |
| 2.7 | Досягнення в роботі, які принесли медичному закладу економічну вигоду | +0,5 |
| 2.8 | Значні успіхи і досягнення в роботі, які позитивно вплинули на імідж медичного закладу | +1,0 |

Примітка. Запропоновано автором в результаті опрацювання [17, с. 411]

Коефіцієнт трудового вкладу кожного працівника розраховується в залежності від вагомості переваг (+) і недоліків (-) в роботі за формулою (3.1):

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i \quad (3.1)$$

де K_i – коефіцієнт трудового вкладу;

W_i – вагомість і-ої переваги чи недоліку в роботі ($i=1,2,\dots, n$);

n – число показників у шкалі, од.

Тоді розмір премії кожного працівника обчислюється за формулою (4.2):

$$z_i^n = \Phi_z^n \frac{K_i}{\sum_{i=1}^m K_i}, \quad (3.2)$$

де Z_i^n – розмір премії кожного працівника;

Φ_z^n – загальний розмір преміального фонду, грн.;

m – число штатних працівників.

Премія виплачується за індивідуальний вклад в кінцевий результат.

Проведемо розрахунок розміру КТВ для трьох працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» (лікар-отоларинголог, медсестра, адміністратор).

Результати обчислень відобразимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Розрахунок величини КТВ для трьох працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Показник | Значення W_i | Працівники | | |
|-------------------------------|---|----------------|---------------------|-----------|---------------|
| | | | Лікар-отоларинголог | Медсестра | Адміністратор |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Перелік недоліків у роботі | | | | | |
| 1.1 | Невиконання квартальних, місячних завдань, оперативних доручень керівника | -0,25 | - | - | + |
| | | | 0 | 0 | -0,25 |
| 1.2 | Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, і т.д.) | -0,25 | - | + | + |
| | | | 0 | -0,25 | -0,25 |
| 1.3 | Низька якість, грубі помилки та неточності у роботі | -0,25 | - | - | - |
| | | | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 | Недбале ставлення до матеріальних цінностей та майна підприємства | -0,10 | - | - | + |
| | | | 0 | 0 | -0,1 |
| 1.5 | Дії чи поведінка, що знижують імідж підприємства | -0,10 | - | + | - |
| | | | 0 | -0,1 | 0 |
| 1.6 | Відсутність працівника на робочому місці з причини хвороби, адміністративної чи творчої відпустки | -0,10 | + | - | - |
| | | | -0,1 | 0 | 0 |
| 1.7 | Недоліки в роботі, які призвели до значних моральних чи матеріальних збитків | -0,5 | - | - | - |
| | | | 0 | 0 | 0 |
| 1.8 | Поява на робочому місці в нетверезому стані, крадіжки матеріалів або інструментів | -1,0 | - | - | - |
| | | | 0 | 0 | 0 |

Продовження табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|--------------------------------|--|----------------------------|-------|---------------|---------------|--------------|
| 2. Перелік переваг у роботі | | | | | | |
| 2.1 | Перевиконання квартального місячного оперативних керівника | чи плану, завдань | +0,25 | - 0 | - 0 | - 0 |
| 2.2 | Висока дисципліна, понадурочна робота | трудова | +0,25 | + 0,25 | - 0 | - 0 |
| 2.3 | Висока точність і роботі | якість і грамотність в | +0,25 | + 0,25 | - 0 | - 0 |
| 2.4 | Дбале матеріальних економія ресурсі | ставлення до цінностей, | +0,10 | - 0 | + 0,10 | - 0 |
| 2.5 | Дії, імідж підприємства | які підвищують | +0,10 | + 0,10 | - 0 | - 0 |
| 2.6 | Праця працівника лікарняних адміністративних відпусток | без чи | +0,10 | - 0 | + 0,1 | + 0,1 |
| 2.7 | Досягнення в роботі, принесли підприємству економічну вигоду | які | +0,5 | + 0,5 | + 0,5 | - 0 |
| 2.8 | Значні досягнення в роботі, принесли велику користь | успіхи і | +1,0 | - 0 | - 0 | - 0 |
| Сумарна величина КТВ (K_i) | | X | | 1 | 0,35 | -0,5 |

Примітки. 1. Умовні позначення: «+» показник наявний; «-» - показник відсутній
2. Розраховано автором

Проведені розрахунки підтверджують, що КТВ у працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» достатньо відрізняється, що має відповідним чином відобразитись на розподілі преміального фонду. Також необхідно зазначити, що за умови, якщо КТВ становить менше одиниці – працівник медичного закладу позбавляється премії. Такі розрахунки слід проводити за всіма категоріями персоналу по результатах роботи за відповідний період. Ми пропонуємо проводити відповідні обчислення раз на квартал і виплачувати квартальні премії. Така періодичність виплати премій зумовлена незначною величиною преміального фонду медичного закладу, розмір якого у 2019 р.

складав 229,21 тис. грн. Для того, щоб премія здійснювала стимулюючий вплив на працівників вважаємо за необхідне зменшити періодичність її виплати, і таким чином, збільшити її розмір.

За результатами праці працівників та із використанням формул 3.1-3.2 нами здійснений розподіл річного преміального фонду поквартально в залежності від вкладу кожного працівника в загальний результат роботи медичного закладу. Сумарний розподіл преміального фонду між різними категоріями персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК» представлений в табл. 3.3.

Наведені розрахунки свідчать, що премію вище середнього рівня по медичному закладу отримують керівники та лікарі, нижче середнього – обслуговуючий персонал. Така ситуація зумовлена нижчими середніми значенням КТВ, що і відобразилось на розподілі розміру матеріальної винагороди.

Для введення та організації розрахунку коефіцієнта трудового вкладу головний бухгалтер на основі інформації керівників лінійних підрозділів має забезпечувати облік усіх складових підвищення або зниження коефіцієнту трудового вкладу. Щомісячно розмір цього коефіцієнту для кожного працівника має затверджуватись комісією у складі: директора, головного лікаря, головної медичної сестри та представника трудового колективу. Проте виплата премій на основі КТВ має здійснюватися за підсумками роботи за квартал. Крім того, для унормування питань нарахування такої премії в медичному закладі має бути розроблене і затверджене Положення про порядок розрахунку премії на основі коефіцієнту трудового вкладу. Проект такого положення представлений нами у додатку Е.

Таким чином, запропонований нами підхід щодо використання КТВ при визначенні рівня матеріального стимулювання працівників є універсальним, простим та економічним засобом оцінки ефективності праці працівників, що підтримує дух змагань і конкуренції, формує інтерес працівників до досягнення кінцевих результатів та дозволяє його активізувати.

3.2. Розробка індивідуального соціального пакету для працівників медичного закладу як засіб нематеріальної мотивації

У сучасних умовах ведення бізнесу найпоширенішим видом мотивації працівників є соціальний пакет – це надані роботодавцем гарантії, компенсації, пільги. Сутність соціального пакета, можна сформулювати так: соціальний пакет - система гарантій, компенсацій і пільг:

- яка не передбачена трудовим законодавством;
- надається роботодавцем співробітникам на добровільних засадах;
- встановлюється в залежності від кваліфікації працівника, його вкладу в діяльність організації, стажу роботи, посади;
- закріплена в трудовому договорі працівника або колективному договорі (локальному нормативному акті);
- фінансована роботодавцем.

Метою соціального пакета є: підвищення конкурентної привабливості організації на ринку праці, що забезпечує приплив кваліфікованих кадрів; утримання високо-професійних співробітників; формування позитивного іміджу організації в діловій сфері і на ринку праці; підвищення мотивації працівників і управління продуктивністю праці; збереження контрольованого рівня плинності кадрів; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Розробка соціального пакету виступає як одне з найважливіших стратегічних завдань в управлінні людськими ресурсами організації. Якісний склад персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК» є досить висококваліфікованим, тому потрібно спрямувати діяльність керівництва на утримання працівників. Соціальний пакет повинен мати широкий набір компонентів, який формується на основі стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, діагностики трудової мотивації, виявлення ціннісних орієнтирів персоналу. Соціальний пакет має бути розроблений так, щоб в медичному закладі продовжували працювати кращі працівники, і водночас зростала їх

продуктивність праці.

Структура соціального пакету повинна пропонуватись роботодавцем з огляду на обсяг фінансових ресурсів, які можна спрямувати на фінансування соціального пакету, та ефективність діяльності закладу охорони здоров'я.

Формування групової мотивації реалізується в обговоренні складових опцій соціального пакету між працівниками та адміністрацією закладу охорони здоров'я, встановленні гнучкої структури соціального пакету, постійній комунікації щодо ефективності соціального пакету. Індивідуальний підхід до формування мотивації проявляється в самостійному виборі працівником опцій соціального пакету, а також у можливості, у разі потреби, зміни опцій в особистому соціальному пакеті. Індивідуальний соціальний пакет працівника є повністю безкоштовним для благоотримувача, витрати на виконання опцій соціального пакету пропонуються повністю виконувати за рахунок бюджету ПП «ВІВА КЛІНІК».

На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками запропоновано для формування персонального набору опцій соціального пакета працівникові 11 опцій за 4 головними складовими розвитку персоналу, загальною вагою 245 балів. Кожен працівник має особисто обрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага не перевищувала 100 балів. Перелік опцій та їх оцінювання представлено у табл. 3.3.

Отже, пропонується 100-бальна вага портфелю, яка є однаковою для всіх працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» незалежно від посади, віку, стажу роботи та ін. Слід відзначити, що працівник має право, формуючи ІСПП на початку року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість балів портфелю та обрати їх пізніше протягом року, для більш повного та гнучкого задоволення власних потреб. Для ефективності мотивації та витрат бюджетів з управління розвитком персоналу, склад опцій портфелю ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників та анкетування малоефективні та незатребувані опції; замінювати їх у складі ІСПП наступного року новими опціями на основі пропозицій працівників, з

урахуванням основних складових розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Таблиця 3.3. Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника

| № з/п | Опції індивідуального соціального пакету (ІСП) | Вага, бали |
|-------|--|------------|
| 1 | Курси професійного навчання та перепідготовки із збереженням середньої зарплатні до 3 тижнів | 15 |
| 2 | Відвідування кабінету лікувально-оздоровчої фізкультури працівниками (безкоштовно) та членами їх родини із оплатою 20% вартості заняття чи абонементу | 30 |
| 3 | Надання путівок до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку працівникам та членам їх родини із компенсацією ПП «ВІВА КЛІНІК» 50% вартості | 55 |
| 4 | Надання працівнику додаткової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами, згідно його письмової заяви: | |
| 4.1 | Батькам, діти яких ідуть до першого класу – 1 день, у перший день занять | 5 |
| 4.2 | Батькам, діти яких закінчують навчання у школах I – III ступенів – 2 дні, (День останнього дзвоника, День випускного вечора) | 5 |
| 5 | Надання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку чи інших соціальних закладів відпочинку дітям працівника із компенсацією 70% вартості | 55 |
| 6 | Безкоштовна щорічна колективна поїздка вихідного дня для працівників та їх родин до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку | 15 |
| 7 | Оплата підприємством курсів для підготовки до ЗНО професійного спрямування (хімія, біологія) дітям працівників (учнів 10-11 класів) | 15 |
| 8 | Заохочення та святкові подарунки дітям працівників: | |
| 8.1 | Проект «Новорічна казка», безкоштовні солодкі подарунки та відвідування святкових концертів та казок | 5 |
| 8.2 | Проект «Вперше до першого класу», безкоштовні подарункові портфелі та набори шкільної канцелярії, із корпоративними вітаннями | 15 |
| 9. | Оплата вартості добровільного медичного страхування працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» | 10 |
| 10. | Оплата вартості страхування професійної відповідальності лікарів ПП «ВІВА КЛІНІК» | 10 |
| 11 | Прийом на роботу на заявлені закладом охорони здоров'я вакансії дітей працівників, які закінчили із відзнакою навчання у відповідному медичному закладі, у рік закінчення навчання | 10 |
| | Загальна вага опцій ІСП для вибору працівником | 245 |
| | Максимальний бал опцій ІСП працівника | 100 |
| | Кількість опцій у ІСПП | 11 |

Примітка. Запропоновано автором.

Для досягнення ефективності впливу соціального пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування, адже в сучасних умовах обґрунтований пакет є одним із факторів підвищення мотивації

працівників, що дає змогу мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей. Завдяки впровадженню цього заходу може зрости продуктивність праці персоналу, а це позитивно вплине на обсяг надання медичних послуг, а отже на прибуток. Крім зростання виручки та прибутку очікується стабілізація персоналу, зростання зацікавленості у роботі в закладу охорони здоров'я молоді, підвищення рівня лояльності персоналу [4].

Соціальний проект призначений для створення мотивуючого ефекту, цільового спрямування праці на досягнення необхідного ефекту. Без цього преміювання не має сенсу: премії сплачуються, результати роботи не покращуються. При наданні соціального пакету працівнику повинні враховуватись якісні показники їхньої праці. За рівнем їх виконання коригується розмір соціального проекту за виконання або перевиконання планових показників, виробничих завдань, нормованих завдань тощо. Приклад визначення коефіцієнту надання соціального проекту наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Приклад розподілу коефіцієнту надання індивідуального соціального пакету для працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Умови надання ІСП | Коефіцієнти корегування обсягу ІСП |
|-------|--|------------------------------------|
| 1 | Виконання планових завдань | 0,5 |
| 2 | Відсутність доган за порушення трудової дисципліни та інші причини | 0,4 |
| 3 | Відсутність обґрунтованих претензій від інших підрозділів закладу охорони здоров'я або пацієнтів щодо якості виконаних робіт | 0,1 |

Примітка. Запропоновано автором.

Відповідно до розрахунку, наведеного у таблиці, працівники отримають 100% індивідуального соціального пакету при виконанні всіх трьох показників. При невиконанні, наприклад, другої умови надання, працівники отримають 60% ІСП. При невиконанні всіх умов індивідуальний соціальний пакет не надається взагалі.

Для підвищення ефективності використання персоналу адміністрація ПП «ВІВА КЛІНІК» повинна орієнтуватися також на внутрішні спонукальні

чинники – потреби й ціннісні орієнтації працівника. Як правило, керівники недооцінюють внутрішні потреби працівників щодо праці. Більш диференційований аналіз мотивів до праці виявив, що існують принципові відмінності у працівників чоловіків і жінок, а також у різних вікових груп працівників закладу охорони здоров'я: для чоловіків найбільш значущими мотивами є зміст і характер праці; для молодих фахівців – можливість поєднувати навчання та роботу; для жінок, що мають сім'ю, – можливість проводити організовано родинне дозвілля, відпочинок спільно з дітьми. Пропозиції для ПП «ВІВА КЛІНІК» для різних груп працівників щодо особливості нематеріального мотивування подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Пріоритетні напрями нематеріальної мотивації працівників ПП «ВІВА КЛІНІК»

| Категорії працівників | Керівники підрозділів | Лікарі | Медсестри |
|-------------------------------|--|---|--|
| Пріоритетні напрями мотивації | Узалежнити заробіток від кінцевих результатів діяльності конкретного працівника | | |
| | Сформувати вдосконалену систему морального стимулювання із широким спектром заходів і індивідуальним підходом | | |
| | Надати працівникові можливість виконувати більш складні, важливі та відповідальні функції для реалізації його потенціалу й кваліфікації, усвідомлення своєї корисності підприємств | | За кожної нагоди підкреслювати значущість і необхідність для підприємств праці |
| | Приділяти більше уваги організації праці керівників підрозділів шляхом: удосконалення організації робочих місць; проектування, аналізу, раціоналізації трудового процесу; організації обслуговування робочих місць | Створювати умови для подальшого просування та інформувати працівників про можливі перспективи їх кар'єрного зростання | Підтримувати прагнення до контактів, неформального спілкування в позаробочий час, що певною мірою компенсує монотонність праці, сприяє задоволенню потреби в спілкуванні |
| | Забезпечувати можливість навчання та розвитку, що крім підвищення рівня компетентності дає змогу максимально використати трудовий потенціал і сприяє кар'єрному просуванню | У міру можливості поліпшувати умови праці | |

Примітка. Складено автором.

Керівники часто недооцінюють такі стимул-реакції до праці, як чітка

постановка завдань і організація роботи, позитивний результат у роботі, своєчасна інформованість, гарна психологічна атмосфера в колективі, а також фактори дестимулюючого типу: необґрунтовану критику, відсутність визнання, некомпетентність керівника, перевантаженість або неповну завантаженість роботою, неясність функцій, цілей. Запропоновано враховувати внутрішні мотиви працівників до праці: людям потрібні гроші, але вони хочуть отримувати задоволення від своєї роботи й пишатися нею. Співробітник повинен володіти певною свободою дії, мати можливість самостійного вибору шляхів вирішення завдання, бути компетентним у сучасних технологіях, при цьому добре розуміючи не лише цілі своєї діяльності, а й цілі свого підрозділу, а також цілі та пріоритети ПП «ВІВА КЛІНІК» в цілому, адже нові технології вимагають нових, відповідних сучасних ситуаційних підходів до мотивації співробітників закладу охорони здоров'я.

Проведемо оцінювання економічної доцільності запровадження 2 опції індивідуального соціального пакету, пов'язаної із створенням і функціонуванням кабінету лікувально-оздоровчої фізкультури (далі - ЛФК). Пропонований проект матиме, крім соціального ефекту ще й економічний, пов'язаний із розвитком нового напрямку діяльності в ПП «ВІВА КЛІНІК».

Враховуючи особливості праці медичних працівників, що призводять до проблем із опорно-руховим апаратом, психологічним навантаженням, вважаємо доцільним рекомендувати ПП «ВІВА КЛІНІК» створення власного спортивного куточку і одночасно кабінету ЛФК. В рамках реалізації проекту передбачено обладнання мультифункціонального спортивного комплексу, де будуть розміщені спортивне приладдя та тренажери а також обладнання для реабілітації. Приміщення ПП «ВІВА КЛІНІК» дозволяє облаштування такого майданчику площею 20 кв.м. Такий проект матиме соціальне значення не лише для працівників медичного закладу, але і мешканців м. Славути. В місті проживає понад 36 тисяч мешканців, серед яких щорічно за даними статистики 1,3% потребують реабілітації внаслідок інсультів, переламів,

захворювань опорно-рухового апарату (468 осіб). Отже, існуватиме стійкий попит на роботу кабінету ЛФК, який буде створено у ПП «ВІВА КЛІНІК».

Для нормального функціонування кабінету ЛФК необхідно обладнати реабілітаційним обладнанням: Профілактор Євмінова, килимок гімнастичний, орбітрек, велотренажер, реабілітаційний велотренажер Dual Bike, гантелі гімнастичні, степпер із стійкою, балансувальна півсфера, балансувальний диск SPART, гімнастичні м'ячі, бігова доріжка, стільці, гімнастичні палиці, гімнастична гума, степ платформа Нор Sport Basic, шведська стінка Затишок Спорт Fitness Pro Premium, ковролін B-SPRINT. Проведемо оцінювання величини витрат на реалізацію такого проекту (табл.3.6).

Таблиця 3.6. Орієнтована вартість проекту створення кабінету ЛФК у ПП «ВІВА КЛІНІК»

| Найменування витрат | Кількість, од. | Вартість од., грн. | Загальна вартість, грн. |
|---|----------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Одноразові витрати | | | |
| 1.1. Профілактор Євмінова | 1 | 2880 | 2880 |
| 1.2. Килимок гімнастичний | 5 | 150 | 750 |
| 1.3. Орбітрек | 1 | 5699 | 5699 |
| 1.4. Велотренажер | 1 | 4299 | 4299 |
| 1.5. Реабілітаційний велотренажер Dual Bike | 1 | 1659 | 1659 |
| 1.6. Гантелі гімнастичні | | | |
| - 2 кг | 3 пари | 110 | 330 |
| - 1,5 кг | 3 пари | 79 | 237 |
| 7. Степпер зі стійкою | 1 | 2600 | 2600 |
| 8. Степпер | 1 | 1790 | 1790 |
| 9. Балансувальна напівсфера | 1 | 3200 | 3200 |
| 10. Балансувальний диск SPART | 1 | 290 | 290 |
| 11. Гімнастичні м'ячі | 2 | 360 | 720 |
| 12. Бігова доріжка | 1 | 10100 | 10100 |
| 13. Гімнастичні палиці | 3 | 45 | 135 |
| 14. Степ платформа Нор Sport Basic | 3 | 798 | 2394 |

Продовження табл. 3.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|---|------|------|
| 15. Шведська стінка Спорт Fitness | 1 | 3919 | 3919 |

| | | | |
|--|-------------------|--------|---------|
| Pro Premium | | | |
| 16. Гумове покриття для підлоги 20м ² | 20 | 159 | 3180 |
| 17. Музичний бокс і колонки | 1 | 3500 | 3500 |
| Всього одноразові витрати | | | 47682 |
| 2. Періодичні витрати (на місяць) | | | |
| 1. Оплата праці лікаря-реабілітолога | 1 | 7500 | 7500 |
| 2. Єдиний соціальний внесок | 1 | 1650 | 1650 |
| 3. Комунальні витрати | 1 | | |
| електроенергія | 60 | 2,073 | 124,38 |
| опалення (газ) | 24 м ² | 8,87 | 212,88 |
| 4. Амортизація (прямолінійний метод) | 1 | 363,01 | 363,01 |
| Всього періодичних витрат | | | 9850,27 |

Примітки: Складено автором на основі цін визначених на сайті prom.ua

Отже, капітальні витрати на створення кабінету ЛФК складатимуть 47,7 тис. грн., щомісячні витрати на утримання і функціонування кабінету складатимуть 9,9 тис. грн. (або 118,2 тис. грн. на рік). Зважаючи, що потенційними споживачами медичних послуг по лікувально-оздоровчій фізкультурі є 468 жителів м. Славути. Однак, з них скористатись послугами зможуть лише 50% (платоспроможний попит) – 234 особи. Для отримання результатів реабілітації потрібно щонайменше 10 занять у ЛФК. Вартість першого прийому у лікаря-реабілітолога з розробкою програми реабілітації коштує 300 грн.; кожне наступне відвідування кабінету – 150 грн. Отже, курс реабілітації для кожного відвідувача (за умови середньої складності хвороби) становитиме в середньому $9 \cdot 150 + 300 = 1650$ грн. Виручка за рік по кабінету ЛФК: 368100. Проведемо розрахунок чистої дисконтованої вартості та терміну окупності проекту по створенню кабінету ЛФК у ПП «ВІВА КЛІНІК» з розрахунку на 5 років експлуатації у таблиці 3.1 додатку 3.

Враховуючи, що пропонований нами проект реалізується протягом 5 років, ми провели індексування чистого доходу від реалізації послуг, заробітної плати лікаря-реабілітолога, єдиного соціального внеску та комунальних платежів на індекс інфляції (який за даними Міністерства

фінансів України у 2020 р. складав 2,7%). В якості ставки дисконту нами була обрана облікова ставка Національного банку України, величина якої відповідно до даних офіційного сайту НБУ на сьогодні становить 6%. Крім того, в процесі реалізації проекту передбачено щорічний поточний ремонт кабінету ЛФК загальною вартістю 5% від величини капітальних вкладень.

Проведені в таблиці 3.8 розрахунки свідчать, що проект є економічно вигідним, оскільки дисконтовані доходи повністю перевищують дисконтовані витрати. Чистий дисконтований дохід за 5 років реалізації проекту складає 1,1 млн. грн. Проект окупується за 0,7 року або 256днів від моменту початку його реалізації.

Крім економічного ефекту створення кабінету ЛФК принесе і певний соціальний ефект: працівники ПП «ВІВА КЛІНІК» зможуть використовувати його безкоштовно як зал для спортивних занять після завершення робочого дня. Заходи з оздоровлення співробітників є вкладеннями, які дозволять зекономити кошти організації на оплату лікарняних. Нематеріальні заходи заохочення є інвестицією в психологічний клімат колективу організації, які дозволяють значним чином підвищити рівень лояльності персоналу організації, а отже, вплинути на продуктивність праці.

Ефективність соціального пакета залежить від того, як сам роботодавець сприймає пов'язані з фінансуванням соціального пакета витрати - як витрати організації або як інвестиції. При першому підході неминуча стандартизація елементів соціального пакету і прагнення зекономити на його вартості на шкоду якості. Якщо ж соціальний пакет вибудовується за принципом інвестиційної політики, то всі вкладення на підтримку працівників принесуть вигоду організації. Саме інвестиціями є вкладення в здоров'я працівників.

ПП «ВІВА КЛІНІК» понесе невеликі додаткові витрати на впровадження індивідуального соціального пакету, але при цьому зросте й продуктивність праці, тобто й дохід і прибуток самого закладу охорони здоров'я. Можна зробити висновок, що впровадження запропонованих

заходів на ПП «ВІВА КЛІНІК» може дати позитивні результати, які, свою чергу, позитивно впливатимуть на використання трудових ресурсів закладу охорони здоров'я, їх захищеність та вмотивованість в цілому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного із удосконаленням мотиваційної політики медичного закладу. Отримані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. На основі критичного аналізу літературних джерел встановлено, що мотивація персоналу медичного закладу являє собою процес спонукання персоналу закладу охорони здоров'я за допомогою визначеного набору стимулів, спрямований на підвищення працездатності працівників, а також залучення кваліфікованих і талановитих фахівців та їх подальше утримання. В свою чергу мотиваційна політика медичної організації може бути представлена: системою взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі владних повноважень і прийнятої в закладі охорони здоров'я нормативно-правової бази в рамках системи мотивації і стимулювання трудової діяльності, спрямованої на реалізацію стратегічних цілей.

2. Відзначено, щодо основних принципів мотиваційної політики медичного закладу відносять принципи: науковості, об'єктивності, демократизму, гласності, поєднання інтересів керівників медичного закладу, персоналу, працівника, пропорційності, доступності, наступності, комфортності. Поряд з принципами, мотиваційна політика медичного закладу має реалізуватися через сукупність управлінських функцій. До головних слід відносити такі: стимулювання, організація, регулювання, координування, планування, контролювання, прогнозування. Методами мотивації персоналу є способи впливу на колектив або окремого працівника для підвищення його трудової активності. Аналітичний підхід до визначення та оцінки найважливіших методів активізації діяльності персоналу медичного закладу дає змогу виділити такі їх групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Основною ж метою формування та впровадження мотиваційної політики медичного закладу є створення умов

для задоволення потреб працівників, підвищення активності та ефективності персоналу при здійсненні ним трудової діяльності, забезпечення високої якості життя та конкурентоздатності закладу охорони здоров'я.

3. Дослідження мотиваційної політики проводилось нами на прикладі приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК», яке надає громадянам України та іноземним громадянам стаціонарну, амбулаторно-поліклінічну та консультативно-діагностичну допомогу за спеціальностями: хірургія, дитяча і доросла травматологія та ортопедія, гінекологія, мамологія, урологія, дитяча та доросла офтальмологія, дитяча та доросла оториноларингологія (ЛОР), дерматологія, терапія, педіатрія, сімейна медицина, діагностика, лабораторна діагностика, косметологія. За результатами аналізу діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2016-2019 рр. встановлено, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду. Так, за період 2015-2019 рр. спостерігається поступова зміна величини чистого прибутку. За 4 роки його величина зросла на 541,6 тис. грн. і склала 550,5 тис. грн. Всі свої доходи підприємство отримує від операційної діяльності (надання медичних послуг). Крім того, за досліджуваний період обсяг реалізації медичних послуг збільшився у 16,2 рази, що пов'язано із розширенням спектру надання медичних послуг, придбанням УЗД обладнання та обладнання для ендоскопії, підвищенням цін на послуги.

Аналіз діючої мотиваційної політики було здійснено за двома складовими: матеріальною та нематеріальною. Дослідження системи економічних стимулів дозволило констатувати, що фонд оплати праці за 4 роки збільшився на 1,2 млн. грн. або у 4,9 рази. за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 971 тис. грн. (у 4,5 рази) та фонду додаткової заробітної плати на 203,32 тис. грн. або у 8,8 рази. Перевищення темпів росту додаткової заробітної плати порівняно із основною заробітною платою майже у 2 рази засвідчує, що адміністрація ПП «ВІВА КЛІНІК» надає перевагу системі матеріального заохочення працівників, збільшуючи у структурі оплати праці частку премій та доплат. Вивчення практики

неекономічної мотивації праці здійснювалось на основі анкетування. Зокрема, в процесі опитування засвідчили, що у ПП «ВІВА КЛІНІК» використовуються такі методи неекономічної мотивації як можливість застосування в роботі різні навички і знання (72% респондентів), доброзичливе і шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих (91%), робота за покликанням (82%) і дружня атмосфера в колективі (100 %).

4. Проведено оцінювання діючої мотиваційної політики медичного закладу. В межах обраної нами методики оцінки визначено чотири системи показників: економічних; структури персоналу; оцінки розвитку працівника в процесі трудової діяльності; оцінки суспільної активності. В системі показників суспільної активності нами було здійснено розрахунок індексу задоволеності потреб персоналу (ІЗПП) і на його основі визначено рівень задоволеності потреб персоналу. Значення цього показника свідчить про достатній рівень задоволеності працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» умовами праці. А розрахунок показника ефективності мотиваційної політики засвідчив ідеальний її рівень.

5.3 метою удосконалення діючої мотиваційної політики нами запропоновано використовувати індивідуальний підхід до стимулювання праці персоналу на основі розробки персоніфікованого набору стимулів залежно від домінуючих потреб працівника. Так, для підвищення трудової активності персоналу медичного закладу запропоновано використання коефіцієнту трудового вкладу (КТВ), з метою встановлення прямого зв'язку між винагородою та результатами праці персоналу. Проведено розрахунки щодо розподілу премій на основі використання КТВ та розроблено проект положення для регламентації його використання в практиці медичного закладу. Такий підхід дозволить більш об'єктивно визначати розмір грошової винагороди персоналу, враховуючи індивідуальний внесок кожного у загальні результати функціонування медичного закладу.

6.3 метою удосконалення нематеріальної мотивації працівників запропоновано розробити індивідуальний соціальний пакет працівника на

основі дотримання принципів взаємодії групової мотивації та індивідуалізованого підходу. Його використання дозволить підвищити ефективність мотивації персоналу медичного закладу. Запропоновано структуру та склад індивідуального соціального пакету працівника, який може удосконалюватись та адаптуватись в залежності від фінансових ресурсів медичного закладу з метою досягнення більшої задоволеності працівників та ефективності використання коштів підприємства. Обґрунтовано доцільність створення у ПП «ВІВА КЛІНІК» кабінету ЛФК, який використовуватиметься пацієнтами для реабілітації, а працівниками як тренажерний зал. Доведено, що чиста дисконтована вартість проекту створення кабінету ЛФК за років складатиме 1,1 млн.грн., а строк його окупності становитиме лише 256 днів.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом закладів охорони здоров'я при розробці мотиваційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 5. С. 53-58.
2. Анішіна Н. В. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. Д. : ДДФА, 2011. 400 с.
3. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2016_30_15
4. Вергара Э.Х. Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании. *Молодой учёный*. 2019. № 10. С. 296-297.
5. Верещагина, Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. Москва, Гуманитарный центр, 2013. 156 с.
6. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р. Современная экономическая. СПб.: Лань, 2002. 880 с.
7. Виходець О. М. Соціальні комунікації персоналу як чинники мотивації. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2019. Вип. 38. С. 164-172. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2012_38_21
8. Волкодаева А. В. Щербаков А. В. Мотивационная политика предприятия и ее составляющие. *Вестник современных исследований*. №10. 2018. С. 64–67
9. Галан Л. Удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей працівників. *Схід*. 2020. № 2. С. 5-8 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2020_2_2
10. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебн. для вузов. М.: Издательская группа “НОРМА-ИНФО”, 1999. 384 с.

11. Горощенко В. В. Оценка персонала как основной инструмент мотивации труда. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2016. С. 54-63. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2016_2016_7
12. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ : НТУУ «КПІ», 2018. 240 с.
13. Гудкова В. Особливості системи мотивації та оплати праці персоналу на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер. : Економіка і управління. 2016. Вип. 36. С. 179-186. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_36_21
14. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
15. Дорофеева А. А., Самуйлов В. О. Анализ мотивационной классификации персонала. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2014. № 2. С. 149-155. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2014_2_20
16. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1(1)_23)
17. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА–М, 2006. 464с.
18. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие.4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА–М, 2009. 522 с.
19. Звіт з праці ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2016 р.: Форма №1-ПВ. Славута, 2 с.
20. Звіт з праці ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2017 р.: Форма №1-ПВ. Славута, 2 с.
21. Звіт з праці ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2018 р.: Форма №1-ПВ. Славута, 2 с.
22. Звіт з праці ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2019 р.: Форма №1-ПВ. Славута, 2 с.
23. Звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2016 р.: Форма № 1-м. Славута, 2 с.

24. Звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2017 р.:
Форма № 1-м. Славута, 2 с.
25. Звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2018 р.:
Форма № 1-м. Славута, 2 с.
26. Звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2019 р.:
Форма № 1-м. Славута, 2 с.
27. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 5. С. 34-38.
28. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2016. №3. С. 21-23.
29. Ісайкіна О. Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу URL: Режим доступу до журн.:
http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2018_18_1/Isaikina.pdf
30. Квіта Г.М. Методика оцінки мотиваційної політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: ХНУ, 2010. Т.1, №3. С. 73-76.
31. Квіта Г.М. Методика оцінки трудової активності персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: ХНУ, 2010. Т.1. №3. С. 73 – 76.
32. Квіта Г.М. Формування системи показників оцінки трудової активності персоналу. *Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу: тези доповідей міжн. наук.-тех. конф.*(6–8 жовтня, 2008 р.) Київ: Міністерство освіти і науки України, НАУ, 2008. С. 19.
33. Кетько Н. В. Методы экспертных оценок как инструмент формирования и оценки политики мотивации. 2013. С. 265–269 URL:
https://www.auditfin.com/fin/2013/2/2013_II_09_06.pdf
34. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 5. С. 81-85.

35. Климчук А. О. Використання європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу та сучасного підходу країн ЄС в управлінні персоналом на підприємстві. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2016_2_21
36. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 22. С. 152-156. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_22_344
37. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_31
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. К.: Кондор, 2006. 308 с.
39. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 370-375.
40. Лаврук Н.А. Мотивація трудової діяльності жінок: монографія; Буковин. держ. фін.-екон. ун-т. Чернівці : Медобори-2006, 2016. 199 с.
41. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця : Нова Книга, 2011. 448 с.
42. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(7). С. 58-61.
43. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. *Управление персоналом*. М., 2017. 656 с.
44. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента. Пер . с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
45. Мосійчук І. В. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія :*

Економічні науки. 2017. Вип. 2.

URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10

46. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента; под ред. Й. Кондо; пер. с англ. Е. П. Марковой; науч. ред. В. А. Лapidус, М. Е. Серов. Нижний Новгород: Приоритет, 2019. 206 с.
47. Нагірна О. Активізація діяльності персоналу як механізм підвищення ефективності праці команди. *Практика управління*. 2007. № 11. С. 26–28.
48. Облікова ставка НБУ: сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>
49. Одегов, Ю.Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала. М: Альфа-Пресс, 2010. 469 с
50. Поліщук Д.І, Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2020. Вип. 21.8. С.209-213.
51. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В. В. // *Економічний вісник університету*, 15/1. – 2015. – № 15/1. – С. 58-62
52. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навч. Посіб. К.: Професіонал, 2005. 336 с.
53. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: моногр. Кіровоград: Пік, 2003. 426 с.
54. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання; відп. ред. В. В. Онікієнко. Кіровоград: Мавік, 2004. 124 с.
55. Скитяева И., Чернова Е. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления? URL: <http://www.zhuk.net/agcMye/agtic^p?aiO=6166>.
56. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. К. : МАУП, 2001. 168 с.

57. Слов'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2002. 460 с.
58. Слов'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посіб. 3-тє вид. К., 2008. 427 с.
59. Соболева В. М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки. К.: Т-во "Знання" України, 2004. 77 с.
60. Сосновий А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. *Руководство для желающих управлять персоналом* URL: [http:// socialnyj_paket](http://socialnyj_paket) p=453.
61. Социальный пакет, предоставляемый работодателем. URL: http://provincialynews.ru/publ/zakony/trudovoe_zakonodatelstvo/socialnyj_paket_predostavljaemyj_rabotodatem_ego_sostavljajushhie/19-1-0-224.
62. Статут Приватного підприємства «ВІВА КЛІНІК»: затверджений рішенням засновників від 11.12.2016 р. №1. Славута, 4 с.
63. Стрельбіцька О. П. Економічна сутність механізму мотивації персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 711-718. URL:Ткач О. А. «Теорії поля» та концепція людини Е. Шейна в контексті системи мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О. А. Ткач // Економіка і управління. – 2013. – № 4. – С. 54-59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2013_4_12
64. Тарасова О. Что такое социальный пакет? URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_866.html.
65. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2000. 352 с.
66. Ущатовський К.В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
67. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): моногр. Львів: ЛКА, 1996, 206 с.

68. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
69. Хміль Ф. І. Менеджмент: підруч. К.: Вища школа, 1995. 351 с.
70. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 264-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31
71. Черепій А. Некономічна мотивація працівників закладу охорони здоров'я Матеріали XI Міжнародна науково -практична конференція "Academic research in multidisciplinary innovation", 30.10 – 03.11 2020 р., Амстердам, Нідерланди. Р. 184-188.
72. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу: моногр. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 1997. 80 с.
73. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. 336 с.
74. Штатний розклад ПП «ВІВА КЛІНІК» на 2016 р. Славута, 2016, 1 с.
75. Штатний розклад ПП «ВІВА КЛІНІК» на 2017 р. Славута, 2017, 1 с.
76. Штатний розклад ПП «ВІВА КЛІНІК» на 2018 р. Славута, 2018, 1 с.
77. Штатний розклад ПП «ВІВА КЛІНІК» на 2019 р. Славута, 2019, 1 с.
78. Югай М.Т., Панкевич В.И. Неэкономическая мотивация медицинских работников. Вестник ВШОУЗ. №3. 2018. URL: <https://www.vshouz.ru/journal/2018-god/neekonomicheskaya-motivatsiya-meditsinskikh-rabotnikov/>

Виконав студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» грудня 2020 р.

Підпис

А.М. Черепій

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувач кафедри
д.е.н., професор
«___» грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
«___» грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Основні принципи мотиваційної політики медичного закладу

| Принцип | Сутність принципу |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Науковості | Дотримання його означає, що мотивація персоналу повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, економіки, етики і та ін. |
| Об'єктивності | Полягає у реалізації суб'єктом мотиваційної політики заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям підвищення трудової активності об'єкта, діям і вчинкам працівників |
| Демократизму | Вимагає при вирішенні питань з розробки мотиваційної політики медичного закладу враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратись на громадську думку та висновки самих працівників |
| Гласності | Зобов'язує до належної поінформованості персоналу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів мотивації діяльності, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту медичних працівників |
| Поєднання інтересів керівників медичного закладу, персоналу, працівника | Полягає в організації мотивації персоналу медичного закладу за схемою "інтереси працівника – інтереси медичного закладу – інтереси суспільства" |
| Пропорційності | Відображає необхідність дотримання пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій щодо мотивації діяльності персоналу |
| Доступності | Полягає у демократичності і зрозумілості впроваджених заходів з мотивації персоналу медичного закладу |
| Наступності | Передбачає послідовне впровадження заходів стимулювання трудової активності персоналу медичного закладу |
| Комфортності | Мотивація персоналу має забезпечувати працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень |

Примітка. Систематизовано автором на основі опрацювання джерел [38, с. 26; 68, с. 118; 52, с. 49; 47]

Додаток Б

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2016-2019 рр.

| № з/п | Назва показників | Одиниці виміру | Роки | | | | Темп росту 2019 р. до 2016 р., % |
|-------|---|------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| | | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Обсяг реалізації медичних послуг | тис. грн. | 143,6 | 512,7 | 907,1 | 2326,2 | у 16,2 рази |
| 2. | Собівартість реалізованих послуг | тис. грн. | 129,4 | 384,2 | 765,4 | 1648,5 | у 12,7 рази |
| 3. | Валовий прибуток | тис. грн. | 14,2 | 128,5 | 141,7 | 677,7 | у 47,7 рази |
| 4. | Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 8,9 | 107,1 | 70,9 | 550,5 | у 62,8 рази |
| 5. | Сукупні витрати на Ігрн. реалізованих послуг | грн./грн. | 0,90 | 0,75 | 0,84 | 0,71 | 78,64 |
| 6. | Рентабельність – продажу | % | 6,20 | 20,89 | 7,82 | 23,67 | у 3,8 рази |
| | – витрат | % | 6,61 | 26,41 | 8,48 | 31,00 | у 4,5 рази |
| 7. | Чисельність працюючих –персоналу | осіб | 6 | 6 | 12 | 15 | у 2,5 рази |
| | –в еквіваленті повної зайнятості | осіб | 6 | 6 | 12 | 12 | у 2 рази |
| | –лікарів | осіб | 4 | 4 | 8 | 9 | у 2,25 рази |
| 8. | Продуктивність праці: – 1 працівника | тис. грн. /особу | 23,93 | 85,45 | 90,71 | 193,85 | у 8.1 рази |
| | – 1 лікаря | тис.грн. / особу | 35,9 | 128,18 | 113,39 | 258,47 | у 7,2 рази |
| 9. | Фонд заробітної плати, | тис. грн. | 306,72 | 316,80 | 723,84 | 1503,00 | у 4,9 рази |
| 10. | Середньомісячна ЗП одного працівника | тис. грн. | 4260,00 | 4400,00 | 5026,67 | 8350,00 | 196,01 |
| 11. | Середньорічна вартість основних виробничих фондів | тис. грн. | - | - | 151,55 | 506,05 | - |
| 12. | Фондовіддача | грн./грн. | - | - | 5,99 | 4,60 | - |

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ПП «ВІВА КЛІНІК» [19-26; 74-77]

Таблиця Б.2. Обсяг і структура медичних послуг ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Назва послуг | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | | 2019 р. | | Відхилення 2019 р. від 2016 р. (+, -), тис. грн. | Темп приросту 2019 р. до 2016 р., % |
|---------------|-------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|--|-------------------------------------|
| | | обсяг послуг, тис. грн. | пит. вага, % | обсяг послуг, тис. грн. | пит. вага, % | обсяг послуг, тис. грн. | пит. вага, % | обсяг послуг, тис. грн. | пит. вага, % | | |
| 1. | Хірургічні послуги | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9,25 | 1,02 | 54,67 | 2,35 | 54,67 | 2,35 |
| 2. | Послуги травматолога-ортопеда | 17,95 | 12,50 | 41,48 | 8,09 | 85,90 | 9,47 | 193,77 | 8,33 | 175,82 | -4,17 |
| 3. | Гінекологічні послуги | 6,89 | 4,80 | 26,76 | 5,22 | 78,28 | 8,63 | 185,63 | 7,98 | 178,74 | 3,18 |
| 4. | Офтальмологічні послуги | 19,39 | 13,50 | 73,37 | 14,31 | 128,99 | 14,22 | 284,96 | 12,25 | 265,57 | -1,25 |
| 5. | Послуги отоларинголога | 33,67 | 23,45 | 113,56 | 22,15 | 198,47 | 21,88 | 403,36 | 17,34 | 369,69 | -6,11 |
| 6. | Дерматологічні послуги | 0,00 | | 0,00 | | 21,41 | 2,36 | 70,95 | 3,05 | 70,95 | 3,05 |
| 7. | Послуги педіатра | 46,21 | 32,18 | 145,97 | 28,47 | 232,85 | 25,67 | 499,44 | 21,47 | 453,22 | -10,71 |
| 8. | Послуги терапевта | 0,00 | | 11,95 | 2,33 | 41,36 | 4,56 | 80,72 | 3,47 | 80,72 | 3,47 |
| 9. | УЗД-послуги | 0,00 | | 0,00 | | 75,65 | 8,34 | 253,09 | 10,88 | 253,09 | 10,88 |
| 10. | Косметологічні послуги | 0,00 | | 0,00 | | 22,04 | 2,43 | 214,48 | 9,22 | 214,48 | 9,22 |
| 11. | Інші види послуг | 19,49 | 13,57 | 99,62 | 19,43 | 12,88 | 1,42 | 85,14 | 3,66 | 65,65 | -9,91 |
| Всього послуг | | 143,6 | 100 | 512,7 | 100 | 907,1 | 100 | 2326,2 | 100 | 2182,60 | 0,00 |

Примітка. Складено автором на основі даних ПП. «ВІВА КЛІНІК» [23-26]

Таблиця Б.3. Фінансові результати діяльності ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2016-2019 рр.

| № з/п | Показники | Роки | | | | Відхилення, тис. грн., +/- |
|-------|---|-------|-------|-------|--------|-------------------------------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) | 143,6 | 512,7 | 907,1 | 2326,2 | 2182,6 |
| 2. | Інші операційні доходи | | | | | |
| 3. | Інші доходи | | | | | |
| 4. | Разом доходи | 143,6 | 512,7 | 907,1 | 2326,2 | 2182,6 |
| 5. | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг) | 129,4 | 384,2 | 765,4 | 1648,5 | 1519,1 |
| 6. | Інші операційні витрати | 5,3 | 21,4 | 70,8 | 127,2 | 121,9 |
| 7. | Інші витрати | | | | | |
| 8. | Разом витрати | 134,7 | 405,6 | 836,2 | 1775,7 | 1641 |
| 9. | Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-) | 8,9 | 107,1 | 70,9 | 550,5 | 541,6 |
| 10. | Витрати з податку на прибуток | | | | | |
| 11. | Чистий прибуток (+), збиток (-) | 8,9 | 107,1 | 70,9 | 550,5 | 541,6 |

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ПП «ВІВА КЛІНІК»

[23-26]

Таблиця Б.4. Динаміка фонду оплати праці за 2016-2019 рр.

| № з/п | Показники | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Відхилення 2019 р. до 2016 р. | |
|-------|--|--------|--------|--------|---------|-------------------------------|-------------|
| | | | | | | в абс. вираж. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Фонд оплати праці, всього, тис.грн. | 306,72 | 316,80 | 723,84 | 1503,00 | 1196,28 | у 4,9 рази |
| 2. | Фонд основної заробітної плати, тис.грн. | 279,88 | 282,97 | 625,33 | 1250,95 | 971,06 | у 4,5 рази |
| | у % до фонду оплати праці | 91,25 | 89,32 | 86,39 | 83,23 | -8,02 | - |
| 3. | Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі: | 25,89 | 31,33 | 90,05 | 229,21 | 203,32 | у 8,8 рази |
| | –надбавки та доплати | 22,45 | 26,20 | 34,58 | 106,87 | 84,42 | у 4,8 рази |
| | –премії та винагороди | 3,44 | 5,13 | 55,47 | 122,34 | 118,90 | у 35,9 рази |
| | –виплати внаслідок зростання споживчих цін | - | - | - | - | - | - |
| | у % до фонду оплати праці | 8,44 | 9,89 | 12,44 | 15,25 | 6,81 | - |
| 4. | Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі: | 0,95 | 2,50 | 8,47 | 22,85 | 21,89 | у 24,4 рази |
| | –матеріальна допомога | | - | - | - | - | - |
| | –соціальні пільги | | - | - | - | - | - |
| | у % до фонду оплати праці | 0,31 | 0,79 | 1,17 | 1,52 | 1,21 | - |

Примітка. Складено автором за даними ПП «ВІВА КЛІНІК»

Додаток В

Шановний респондент!

Пройдіть анонімне опитування щодо оцінка рівня неекономічної мотивації ПП «ВІВА КЛІНІК»

1. Яку посаду Ви займаєте?

- Керівну
 Некерівну

2. Оберіть з переліку фактори нематеріальної мотивації які мають місце в діяльності Вашої клініки

- Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить.
 Можливість професійно розвиватися на роботі.
 Можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі.
 Сприяння керівництва у професійному навчанні працівника.
 Шанобливе ставлення з боку керівництва.
 Знання того, що виконувана робота цінується керівництвом.
 Знання того, що виконувана робота важлива для суспільства.
 Хороші, дружні взаємини з колегами по роботі.
 Репутація організації.
 Оснащення робочого місця, в тому числі наявність необхідних матеріалів і устаткування для роботи.

3. Оцініть фактори нематеріальної мотивації за значимістю від 1 до 10 балів (1 не важливий – 10 дуже важливий). Ви можете виставляти однакові бали факторам, які на Вашу думку мають однакову значимість.

| Фактор | Бал від 1 до 10 |
|---|------------------------|
| Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить. | |
| Можливість професійно розвиватися на роботі. | |
| Можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі. | |
| Сприяння керівництва у професійному навчанні працівника. | |
| Шанобливе ставлення з боку керівництва. | |
| Знання того, що виконувана робота цінується керівництвом. | |

| | |
|---|--|
| Знання того, що виконувана робота важлива для суспільства. | |
| Хороші, дружні взаємини з колегами по роботі. | |
| Репутація організації. | |
| Оснащення робочого місця, в тому числі наявність необхідних матеріалів і устаткування для роботи. | |

4. Якими факторами Ви готові пожертвувати заради підвищення заробітної плати?

- Можливість займатися на роботі діяльністю, яка приносить задоволення і найкраще виходить.
- Можливість професійно розвиватися на роботі.
- Можливість застосовувати професійні знання і навички на роботі.
- Сприяння керівництва у професійному навчанні працівника.
- Шанобливе ставлення з боку керівництва.
- Знання того, що виконувана робота цінується керівництвом.
- Знання того, що виконувана робота важлива для суспільства.
- Хороші, дружні взаємини з колегами по роботі.
- Репутація організації.
- Оснащення робочого місця, в тому числі наявність необхідних матеріалів і устаткування для роботи.

5. Рівень Вашого середньомісячного доходу:

- До 5000 грн.
- 5000-8000 грн.
- Більше 8000 грн.

Дякуємо за увагу!

Додаток Г

Таблиця Г.1. Моделі корегування економічних показників

| Модель корегування | Характеристика моделі | Показник |
|--------------------------------------|---|---|
| Лінійна пряма, $Y_i = X_i$ | Заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при невиконанні приймається фактичне значення | Чистий прибуток, рентабельність послуг, продуктивність праці, рівень задоволеності потреб персоналу, показники характеристики працівників за стажем роботи, за освітою, віком, статевою приналежністю, показники характеристики працівників за категоріями, питома вага фонду оплати праці у виручці, середня заробітна палата працівників, витрати на персонал, витрати на професійне навчання працівників, коефіцієнт внутрішньої мобільності |
| Лінійна спадна, $Y_i = 200 - X_i$ | Заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менше число балів | Плинність персоналу, показник абсентеїзму |
| Лінійна обернена, $Y_i = -X_i$ | Передбачає нарахування від'ємних відсотків, коли чисельне значення показника призводить до негативних явищ | Рівень трудової дисципліни, частота виробничого травматизму (професійних захворювань) |

Джерело [32]

Таблиця Г.2. Система показників оцінки ефективності мотиваційної політики ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Назва показника | Базисне значення | Фактичне значення | Відсоток виконання | Модель корегування показника | Скорегований показник | Ваговий коефіцієнт | Частковий показник |
|-------|---|------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Чистий прибуток, грн. | 70,90 | 550,50 | 776,45 | $Y=X$ | 776,45 | 0,1 | 77,64 |
| 2 | Рентабельність послуг, % | 9,26 | 33,39 | 360,50 | $Y=X$ | 360,50 | 0,1 | 36,05 |
| 3 | Питома вага фонду оплати праці у виручці, % | 79,80 | 64,61 | 80,97 | $Y=X$ | 80,97 | 0,04 | 3,24 |
| 4 | Середня заробітна плата працівника за рік, грн./люд. | 5026,67 | 8350,00 | 166,11 | $Y=X$ | 166,11 | 0,1 | 16,61 |
| 5 | Продуктивність праці, грн./люд. | 90,71 | 193,85 | 213,70 | $Y=X$ | 213,70 | 0,1 | 21,37 |
| 6 | Питома вага медичного персоналу | 80,00 | 75,00 | 93,75 | $Y=X$ | 93,75 | 0,02 | 1,88 |
| 7 | Частка працівників (тривалість роботи в клініці більше 3 років) до середньоспискової чисельності, % | 60,00 | 50,00 | 83,33 | $Y=X$ | 83,33 | 0,03 | 2,50 |
| 8 | Частка працівників із вищою освітою в середньосписковій чисельності, % | 83,33 | 80,00 | 96,00 | $Y=X$ | 96,00 | 0,02 | 1,92 |
| 9 | Частка працівників (віком від 35 до 50 років) до середньоспискової чисельності | 60,00 | 60,00 | 100,00 | $Y=X$ | 100,00 | 0,02 | 2,00 |
| 10 | Частка працівників жіночої статі в середньосписковій чисельності, % | 50,00 | 53,33 | 106,67 | $Y=X$ | 106,67 | 0,02 | 2,13 |
| 11 | Витрати на одного працівника, грн. | 72384,00 | 125250,00 | 173,04 | $Y=X$ | 173,04 | 0,1 | 17,30 |
| 12 | Середнє число годин професійного навчання на одного навченого працівника, год. | 33,75 | 35,00 | 103,70 | $Y=X$ | 103,70 | 0,03 | 3,11 |
| 13 | Плинність персоналу, % | 16,67 | 13,33 | 79,96 | $Y=200-X$ | 120,04 | 0,1 | 12,00 |
| 14 | Коефіцієнт внутрішньої мобільності, % | 10,00 | 13,33 | 133,30 | $Y=X$ | 133,30 | 0,03 | 4,00 |
| 15 | Показник абсентеїзму, % | 7,61 | 4,00 | 52,56 | $Y=200-X$ | 147,44 | 0,03 | 4,42 |
| 16 | Рівень трудової дисципліни, % | 8,26 | 2,00 | 24,21 | $Y=-X$ | -24,21 | 0,03 | -0,73 |
| 17 | Частота виробничого травматизму (професійних захворювань), % | 2,50 | 1,00 | 40,00 | $Y=-X$ | -40,00 | 0,03 | -1,20 |

Примітка. Розраховано автором за даними ПП «ВІВА КЛІНІК»

Додаток Д
Шановний респондент!

Для визначення стану задоволеності індивідуальних потреб працівника ПП «ВІВА КЛІНІК». пропонується заповнити анкету.

1. Ваша посада(вписати) _____.

2. Освіта (середня, середня спеціальна, вища, післядипломна (друга вища, вчений ступінь))(потрібне підкреслити).

3. Стать (чоловіча / жіноча)(потрібне підкреслити).

4. Вік(потрібне підкреслити)

до 24 р.; від 25 до 44 р.; від 45 до 64 р.; старше 65 р.

5. Стаж роботи(потрібне підкреслити)

менше року; більше року до 3 років; більше 3 років.

Просимо:

6. Визначити загальний рівень задоволення Ваших фізіологічних потреб (в їжі, воді, чистому повітрі та ін.). В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (потрібне закреслити значком "×").

1 3 5

7. Визначити рівень задоволення потреб в безпеці (наявність житла, почуття захищеності від хвороб, внутрішніх і зовнішніх подразників та ін.). В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (потрібне закреслити значком "×").

1 3 5

8. Визначити рівень задоволення соціальних потреб (в спілкуванні, любові, дружніх стосунках та ін.). В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (потрібне закреслити значком "×").

1 3 5

9. Визначити рівень задоволення потреб у визнанні, повазі, професійній компетенції. В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (потрібне закреслити значком "×").

1 3 5

10. Визначити рівень задоволеності потреби в самореалізації. В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "×"*).

1 3 5

Ваші побажання та пропозиції.

Таблиця Е.1. Зведені результати пропонованого розподілу преміального фонду серед працівників ПП «ВІВА КЛІНІК» за 2019 рік

| Категорія персоналу | Число одиниць | Поквартально КТВ | | | | Узагальнений КТВ за рік | Середня премія (квартал) на одного працівника, грн. | Поквартальна премія, тис. грн. | | | | Річний преміальний фонд, тис. грн. |
|------------------------|---------------|------------------|------|------|-------|-------------------------|---|--------------------------------|-------|-------|-------|------------------------------------|
| | | I | II | III | IV | | | I | II | III | IV | |
| ПП «ВІВА КЛІНІК» | | | | | | | | | | | | |
| Керівники | 2 | 3,75 | 4,2 | 4,05 | 3,95 | 15,95 | 8,97 | 7,80 | 8,74 | 8,43 | 8,22 | 35,89 |
| Спеціалісти | 1 | 2,2 | 1,55 | 2,25 | 1,5 | 7,5 | 4,22 | 4,58 | 3,23 | 4,68 | 3,12 | 16,88 |
| Лікарі | 9 | 16 | 14,5 | 18,2 | 12,4 | 61,1 | 34,38 | 33,29 | 30,17 | 37,87 | 25,80 | 137,50 |
| Медсестри | 2 | 3,25 | 3 | 3,35 | 3,2 | 12,8 | 7,20 | 6,76 | 6,24 | 6,97 | 6,66 | 28,81 |
| Обслуговуючий персонал | 1 | 1 | 1,25 | 1,05 | 1,2 | 4,5 | 2,53 | 2,08 | 2,60 | 2,18 | 2,50 | 10,13 |
| Всього | 15 | 26,2 | 24,5 | 28,9 | 22,25 | 101,85 | 57,3025 | 54,52 | 50,98 | 60,14 | 46,3 | 229,21 |

Примітка. Розраховано автором

Додаток Ж

ПРОЕКТ

**Положення
про порядок застосування коефіцієнта трудового вкладу в оплаті праці
персоналу ПП «ВІВА КЛІНІК»**

1. Загальні положення

1.1. Положення є складовою частиною системи оплати праці ПП «ВІВА КЛІНІК».

1.2. Коефіцієнт трудового вкладу (далі – КТВ) являє собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу кожного члена колективу в загальні результати роботи організації.

1.3. КТВ застосовується при розподілі фонду оплати праці, який утворений понад встановлений тарифний оклад:

- економія по фонду заробітної плати, отримана в результаті вивільнення персоналу і не використана на доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування і збільшення обсягів виконуваних робіт;

- премії за виробничі результати;

- винагороди за підсумками роботи за квартал та інші нарахування.

1.4. Колективним заробітком не є і за допомогою КТВ не розподіляють:

- тарифну частину заробітку;

- доплати за роботу в шкідливих і важких умовах праці, у нічний час, за багатозмінний режим роботи, роботу в надурочний час, у вихідні та святкові дні, за керівництво підрозділом;

- надбавки за професійну майстерність, категорію, стаж роботи;

- винагороди за винаходи та раціоналізаторські пропозиції;

- допомоги по тимчасовій непрацездатності, вагітності, пологам та інші види індивідуальних соціальних виплат.

1.5. Застосування КТВ для оцінки праці співробітників і розподілу колективних заробітків підсилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої праці.

2. Порядок визначення КТВ

2.1. В якості базового значення КТВ застосовується 1 (одиниця). Фактичний КТВ співробітнику може встановлюватися рівним, великим або меншим базового залежно від його індивідуального трудового вкладу в загальні результати роботи організації.

2.2. КТВ визначається додаванням до базового підвищувальних коефіцієнтів за кожне досягнення в роботі або відніманням понижуючих коефіцієнтів за кожне виробниче упущення або порушення трудової дисципліни за формулою:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i \quad (4.1)$$

де K_i – коефіцієнт трудового вкладу;

W_i – вагомість i -ої переваги чи недоліку в роботі ($i=1,2,\dots, n$);

n – число показників у шкалі, од.

2.3. Керівникам структурних підрозділів КТВ встановлюється на загальних підставах, як і всім членам колективу.

2.4. КТВ встановлюється співробітнику його безпосереднім керівником за результатами роботи за місяць. Розподіл КТВ по медичному закладу затверджується комісією у складі: директора, головного лікаря, головної медичної сестри, головного бухгалтера та представника трудового колективу.

2.5. Шкала підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів, показники, що впливають на величину КТУ, затверджується директором ПП «ВІВА КЛІНІК» за погодженням з трудовим колективом.

3. Визначення заробітної плати співробітників з урахуванням КТВ

3.1. При розподілі колективної заробітної плати між членами колективу з урахуванням КТУ послідовно визначаються:

3.1.1. Нарахована заробітна плата за тарифом кожного співробітника.

3.1.2. Величина колективного заробітку. Сюди включаються:

- економія по фонду заробітної плати, отримана в результаті вивільнення персоналу і не використана на доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування і збільшення обсягів виконуваних робіт;

- премії за виробничі результати;

- винагороди за підсумками роботи за рік та інші нарахування.

3.1.3. Величина додаткової оплати праці, яка визначається множенням КТВ на величину заробітної плати за тарифом співробітника.

3.1.4. Заробіток кожного співробітника, який визначається підсумовуванням його тарифної заробітної плати та додаткової заробітної плати.

Таблиця 3.1. Чиста дисконтована вартість та термін окупності проекту по створенню кабінету ЛФК у ПП «ВІВА КЛІНІК»

| № з/п | Показники | Роки | | | | |
|-------|--|---------------------|-----------|------------|------------|------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1. | Чистий дохід (виручка від реалізації послуг), грн | 368100 | 378038,7 | 388245,745 | 398728,38 | 409494,046 |
| 2. | Витрати | | | | | |
| 2.1. | Одноразові початкові витрати, грн | 47682,00 | - | - | - | - |
| 2.2. | Щорічні витрати, грн., у т.ч.: | 118203,24 | 123661,21 | 126818,08 | 130060,18 | 133389,82 |
| | оплата праці лікаря-реабілітолога, грн. | 90000,00 | 92430,00 | 94925,61 | 97488,60 | 100120,79 |
| | єдиний соціальний внесок, грн. | 19800,00 | 20334,60 | 20883,63 | 21447,49 | 22026,57 |
| | комунальні витрати, грн. | 4047,12 | 4156,39 | 4268,61 | 4383,87 | 4502,23 |
| | амортизація, грн. | 4356,12 | 4356,12 | 4356,12 | 4356,12 | 4356,12 |
| | поточні витрати на ремонт (5% від суми капітальних вкладень), грн. | - | 2384,10 | 2384,10 | 2384,10 | 2384,10 |
| 3. | Чистий грошовий потік, грн. | 249896,76 | 254377,49 | 261427,67 | 268668,20 | 276104,23 |
| 4. | Ставка дисконту, % | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 5. | Коефіцієнт дисконтування, од. | 0,9434 | 0,8900 | 0,8396 | 0,7921 | 0,7473 |
| 6. | Чистий дисконтований грошовий потік (по рокам), грн. | 235751,6604 | 226395,06 | 219499,709 | 212810,378 | 206321,14 |
| 7. | Чиста дисконтована вартість проекту, грн. | 1100777,95 | | | | |
| 8. | Термін окупності проекту, років | 0,7 року (256 днів) | | | | |

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 3.7 та даних Національного банку України [48]