

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Карлінська Олена Генріхівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена Вараксіна

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Соціально-орієнтована ринкова система господарювання актуалізує проблематику людських ресурсів, на сьогодні не існує єдиного механізму задоволення потреб колективу підприємства. Лише дієвий механізм мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до мінливого економічного середовища, сприятиме підвищенню рівня ефективності трудової діяльності, забезпечить конкурентоспроможність підприємства та стабільний розвиток підприємства.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою: «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (д. р. № 0118U005209) (вересень 2023 р. включно).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму мотивації персоналу підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань**:

- визначити теоретичні аспекти мотивації як елементу системи управління;
- обґрунтувати сутність і зміст механізму мотивації персоналу підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- провести діагностику елементів механізму мотивації персоналу підприємства;
- здійснити оцінку ефективності формування механізму мотивації персоналу підприємства;
- визначити першочергові перспективи удосконалення формування механізму мотивації персоналу підприємства;

- обґрунтувати базові напрями удосконалення формування механізму мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є формування механізму мотивації персоналу підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо формування механізму мотивації персоналу підприємства.

Дослідження здійснювалось на основі теоретичних та методичних положень українських та закордонних науковців у сферах менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту мотивації; періодичні видання; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема, методу логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкту; основних положень менеджменту для дослідження питань з формування механізму мотивації підприємства; методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень менеджменту результативності діяльності підприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

узагальнення елементних складових формування механізму мотивації персоналу, які охоплюють розлогу сукупність масиву часток формування механізму мотивації персоналу підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, діагностиці поточного стану формування механізму мотивації підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення формування механізму мотивації підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. Вараксіна О.В., Карлінська О.Г., Петренко В.Р. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. No 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1749> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-53.

2. Вараксіна О.В., Карлінська О. Г. Управління ризиками підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти. *VII Міжнарод. наук.-прак. інтер.-конф. наук.та ЗВО*. 6 трав. 2022. с. 65 – 69.

3. Вараксіна О. В., Карлінська О. Г. Згуртованість колективу фундамент конкурентоспроможності організації. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : *матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ. 2022. 2С. 188-189.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 66 сторінки основного тексту, містить 17 таблиць, 12 рисунків, 62 літературних джерела, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація як елемент системи управління підприємством

Сьогоднішні реалії діяльності підприємств є такими, що потребують новітніх методів та форм ведення бізнесу, приведення процесу управління підприємством у відповідність до вимог та стандартів, а також ставити акцент на формування та розвиток конкурентних переваг, що мають базуватися на науково-технічному рівні виробництва та продукту, рівні маркетингу, рівні менеджменту, організаційно-технічному рівні виробничих процесів, фінансово-економічному рівні підприємства, рівні персоналу тощо [1, 2].

Особливий акцент має належати мотивації персоналу, адже тільки вмотивований працівник забезпечить розвиток підприємства, сформує його конкурентну перевагу та сприятиме стійкості господарюючого суб'єкта в конкурентному середовищі.

Таким чином, вдосконалення мотивації працівників забезпечить не тільки підвищення ефективності діяльності підприємства, а також сприятиме:

- підвищенню результативності роботи персоналу;
- оперативному досягненню цілей підприємства;
- зв'язку результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорості системи заохочування;
- зниженню плинності кадрів;
- покращенню психологічного клімату;
- покращенню командної роботи [3].

Мотивація персоналу досить складне питання, адже на сьогодні не існує єдиного механізму задоволення потреб колективу підприємства. Тому, в наукових працях трактування дефініції «мотивація» відрізняється множинністю точок зору вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність дефініції «мотивація»

№ з/п	Автор	Значення поняття	Класифікаційна ознака
1	Ковальчук В.Г., [4, с. 137]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.	сукупність рушійних сил
2	Малік М.Й., [5, с. 88]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості.	
3	Зінавчука В.В., [6, с. 228].	Мотивація означає те, що рухає, спонукає до дій головним чином із середини.	
4	Колот А.М., Цимбалюк С.О., [7, с. 78].	Мотивація це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	
5	Занюк С.С., [8, с. 94].	Мотивація це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.	
6	Письменна М. С., [9, с. 376].	Мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу.	елемент системи управління
7	Циганенко Г.В. , Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. [10]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.	процес впливу

Таким чином, науковці, в основному, розглядають мотивацію як елемент системи управління, як процес впливу, як сукупність рушійних сил, проте спільним є те, що мотивація це дія, яка призводить до досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Особливої актуальності питання мотивації

набуває для медичних закладів, адже мотивація медичних працівників сприяє безперервній та ефективній роботі всієї системи охорони здоров'я і сприяє формуванню здорової, працездатної, продуктивної нації.

Мотивацію персоналу, як одну із найважливіших складових ефективного управління, варто враховувати при прийомі на роботу та при наступній побудові системи ситуаційного керівництва. Мотиви, потреби і цінності індивідуальні для кожного працівника. Вони не бувають абсолютно ідентичними для окремої соціальної групи або для всіх співробітників організації, тому важливо вміти визначати та використовувати особистісні мотиви, потреби реального або майбутнього співробітника (рис. 1.1). Керівники багатьох підприємств схильні нав'язувати своїм працівникам власну мотивацію, що призводить до величезної кількості помилок у керівництві. Уникнути подібної ситуації можливо, у першу чергу, завдяки правильному оцінюванню майбутнього співробітника і його мотивації в процесі проведення співбесіди [7, с.15].

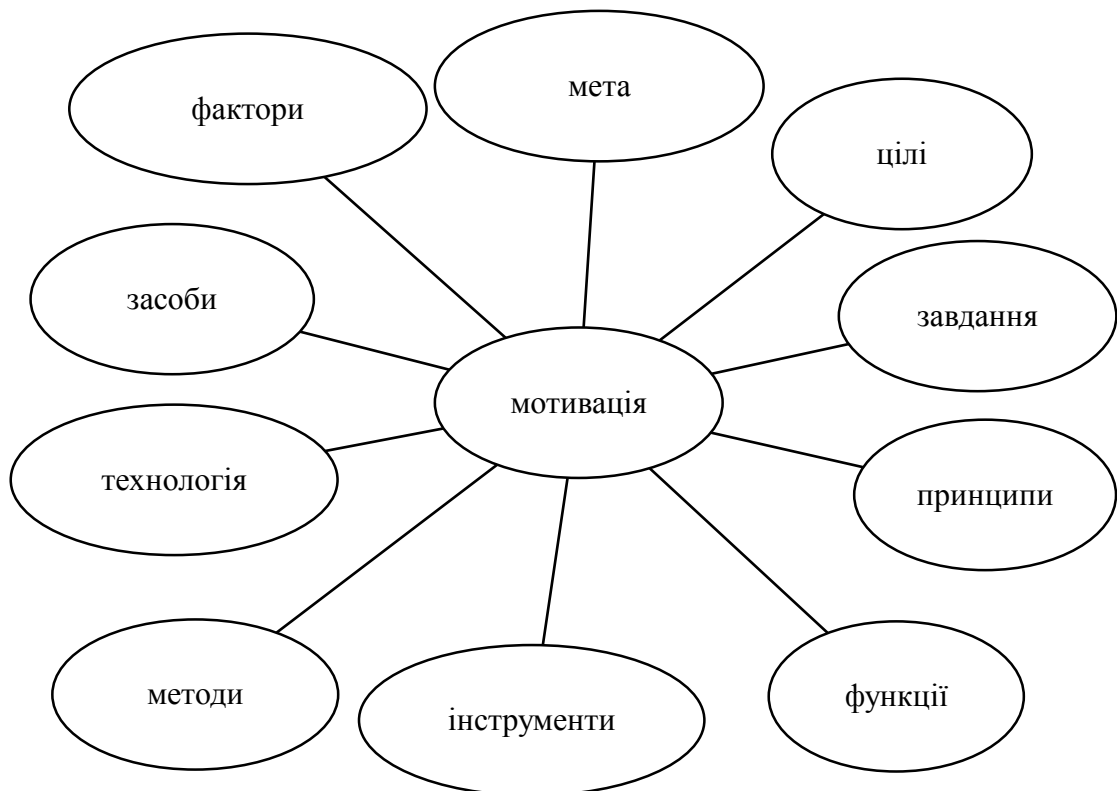


Рис. 1.1. Елементні складові формування механізму мотивації персоналу

Джерело: [1-10]

До мотивації персоналу можна віднести цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством має безпосередній зв'язок із реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодіє із роботодавцями і найманими працівниками, активізує механізми посилення трудової активності. При здійсненні управлінських процесів на підприємстві необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [11, с.362].

Ключовим моментом мотивації персоналу як складової ефективного управління підприємством має бути виділення перспективних співробітників. Цей підхід має бути спрямований на залучення та утримання кращих співробітників, здійснення постійного пошуку талантів серед працівників на підприємстві [12].

При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації слід починати з визначення незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівка дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб [13, с. 180].

1.2. Сутність і зміст механізму мотивації персоналу підприємства

Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення

мотиваційного механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [14, с.86].

На думку Михайлова Л.І., механізми мотивації управління робочою силою: «є внутрішньою характеристикою систем корпоративного управління загалом, що узгоджується з їх здатністю підтримувати продуктивну та якісну робочу групу» [15, с. 23].

Мотиваційний механізм економічна енциклопедія трактує: «як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління» [16].

Як стверджує науковець[17]: «будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [17].

Мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до діяльності, і він має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включає у себе потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників [18, с. 20].

Результати теоретичних досліджень дозволять запропонувати етапи формування механізму мотивації персоналу, що дозволить підвищити ефективність системи стимулювання підприємства в цілому (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи формування мотиваційного механізму персоналу підприємства

Джерело: [19]

На думку Присвітлої О. В. основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати:

- матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо);
- нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо);
- індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника залежно від його особистої мотивації до роботи) [20].

А от науковець Шевчук Л. М. [21] пропонує наступну класифікацію форм стимулювання персоналу.

- загальна матеріальна винагорода. Оклад (утримання або ставка заробітної плати) складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру

винагороди працівника. Надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди — складають у сумі до 60% загальних виплат.

- компенсації, які є специфічним набором інструментів стимулювання працівників. Підприємства компенсують працівникові реальні та передбачені витрати, які пов'язані з пересуванням, а також надають соціальні виплати та пільги.

- нематеріальне стимулювання, яке є класичною формою мотивації працівників за винятком матеріального стимулювання (вдячність, винагороди, заохочення, новий вид праці), а також включає загальне та спеціальне навчання персоналу.

- змішане стимулювання, яке передбачає комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсацій [21, с. 354].

Слід наголосити, що більшість підприємств в своїй діяльності використовують матеріальну мотивацію, як більш дієвий інструмент та мало уваги приділяють нематеріальним методам. Проте нематеріальні методи мотивації також мають вагомий вплив на мотивацію персоналу і розумне їх використання призведе до згуртованості колективу та його ефективній роботі.

Універсальними методами нематеріальної мотивації, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є:

- 1) поліпшення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих у робочий час;
- 7) зворотний зв'язок [22, с. 31].

На сьогоднішній день формування механізму мотивації персоналу особливо актуальним є для закладів охорони здоров'я, адже медичний

персонал має вагомий вплив на здоров'я населення, його працездатність та психо-емоційний стан тощо.

Зараз комунальні медичні заклади здійснюють оплату праці своїх працівників за тарифною сіткою, а тому не можуть використовувати гнучку систему мотиваційних стимулів. Проте вони можуть скористатись певними мотиваційними схемами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові мотиваційні схеми закладів охорони здоров'я

Мотиваційна схема	Принципи застосування стимулів	Переваги схеми	Недоліки схеми
Ринкова схема	Для кожного пацієнта, закріпленого за лікарем, визначена внутрішня капітаційна ставка (ВКС). Її розраховують як відсоток від капітаційної ставки. Така ВКС приблизно має становити 20-25% від капітаційної ставки.	Схема проста та прозора. Після зміни капітаційної ставки не потрібно щоразу робити перерахунок	Щоб розрахувати відсоток, який залишатиметься лікареві, необхідно провести декілька ітерацій. Заробітна плата лікарів буде змінюватись щоквартально. Варто визначитись з джерелами фінансування лікарів, зарплата яких не досягатиме мінімального розміру через незначну кількість приписаних до них пацієнтів.
Змішана схема	До базової ставки (мінімальна ставка заробітної плати з корекцією на стаж роботи) додають змінну частину, яку формують за ринковою схемою (ВКС дещо нижча).	Усі лікарі отримують компенсацію. Відпадає необхідність шукати додаткові кошти на фінансування лікарів.	Лікарі, які працюють більше та якісніше, отримують таку ж заробітну плату як і ті, котрі не так якісно виконують свою роботу.
Тарифна сітка	Заробітну плату лікарі отримують залежно від стажу роботи та категорії. Ставки лікарів є сталою величиною.	Нараховують за простою схемою.	Лікарі позбавлені матеріальних стимулів набирати більшу кількість пацієнтів. Зникають будь-які стимули для якісної роботи.

Джерело: [23]

Яку саме систему мотивації обере медичний заклад, вирішують керівники. Проте варто вивчити усі плюси та мінуси кожної схем оплати праці.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [24]. Кожна система ґрунтується на своїх, притаманних тільки їй, принципах (рис. 1.3).

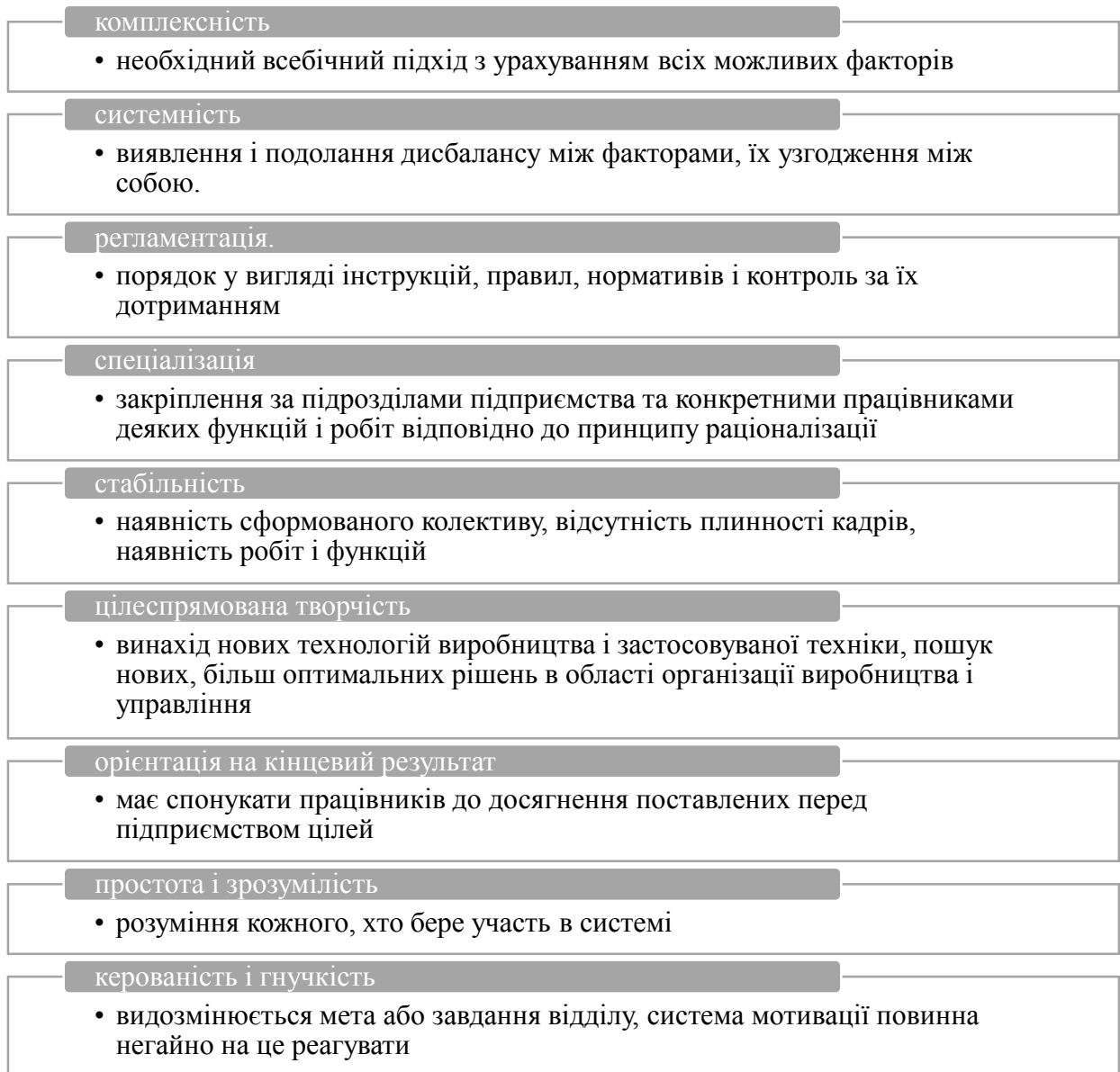


Рис. 1.3. Універсальні принципи формування системи мотивації персоналу медичних закладів

Джерело: [7]

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме: об'єктивність: розмір компенсації працівникам повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів їх роботи; передбачуваність: працівники повинні знати винагороду, яку вони отримають, залежно від результатів їх роботи; адекватність: компенсація повинна відповідати внескам кожного працівника в результаті колективної діяльності, рівня досвіду та кваліфікації; своєчасність: за результатами повинні швидко отримувати винагороди (принаймні, пояснюючи більше подарунків, якщо не у формі прямих подарунків); значущість: винагорода має бути для працівника значущою; справедливість: правила визначення компенсації повинні бути чіткими для кожного працівника організації та, зокрема, справедливими з їх точки зору [25].

Отже, мотивація – визначальний чинник ефективної діяльності підприємства, адже тільки вмотивований працівник досягає поставлених цілей, при цьому його робота і діяльність, в цілому, характеризуються якістю, що є важливим для кожної організації. Тому кожна організація має забезпечити таку систему мотивації, сформувати такий механізм мотивації, що якнайповніше сприятимуть ефективній діяльності персоналу підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Таким чином, науковці, в основному, розглядають мотивацію як елемент системи управління, як процес впливу, як сукупність рушійних сил, проте спільним є те, що мотивація це дія, яка призводить до досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Особливої актуальності питання мотивації набуває для медичних закладів, адже мотивація медичних працівників сприяє безперервній та ефективній роботі всієї системи охорони здоров'я і сприяє формуванню здорової, працездатної, продуктивної нації.

2. Обґрунтовані основні складові формування механізму мотивації персоналу: мета, цілі, завдання, принципи, функції, інструменти, методи, технологія, засоби, фактори.

3. Наголошено, що будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

4. Обґрунтовано головні етапи формування мотиваційного механізму персоналу підприємства: 1 етап формулювання цілей і побудова системи показників, 2 етап оцінювання результатів роботи працівників, 3 етап коригування системи оплати праці на підприємстві, 4 етап оцінювання ефективності та результативності мотиваційного механізму

5. Визначено, що основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати: матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо); нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо); індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника залежно від його особистої мотивації до роботи).

6. Визначено, що система мотивації це комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Кожна система ґрунтується на своїх, притаманних тільки їй, принципах: комплексність, системність, регламентація, спеціалізація, стабільність, цілеспрямована творчість, орієнтація на кінцеві результати, простота і зрозумілість, керованість і гнучкість.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство Семенівської селищної ради та Оболонської сільської ради (надалі – Підприємство) є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, встановлених законодавством України. Місцезнаходження Підприємства: 38200, Полтавська область, смт. Семенівка, вул. Шевченка, 78.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику і має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, Державному казначействі України, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Підприємство самостійно розробляє тарифи на платні послуги, які надаються поза договорами про медичне обслуговування населення.

Майно Підприємства є комунальною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновниками, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

Основними джерелами отримання грошових коштів є виплати за договорами про медичне обслуговування населення, виплати з місцевого бюджету в рамках цільових програм чи шляхом надання фінансової підтримки. Додатковими джерелами доходів можуть бути не заборонені законодавством будь-які надходження від фізичних та юридичних осіб:

- від страхових компаній за надані медичні послуги;
- від юридичних осіб за медичні чи супутні послуги;
- від благодійних організацій;
- за надання платних послуг [27].

Таким чином, Підприємство впродовж досліджуваного періоду мало декілька джерел фінансування: виплати за договорами про медичне обслуговування населення, доходи від наданих платних послуг, дохід з місцевого бюджету (табл. 2.1).

До позитивних характеристик належать такі:

- у звітному році порівняно з базовим доходи комунального підприємства зросли на 1587,7 тис. грн (або на 6,2%);

- зростання доходів лікарні відбулися за рахунок коштів, що надійшли з місцевого бюджету за програмою підтримки на 2585,4 тис. грн (або на 82,2%), внесок Семенівської ОТГ склав 91,8%, внесок Оболонської ОТГ склав 8,2%;

- слід зауважити, що впродовж досліджуваного періоду внесок Семенівської об'єднаної територіальної громади завжди мав високий відсоток, понад 80%;

- в звітному році Підприємство отримало 1130,8 тис. грн від населення за надання платних послуг, що на 46,5 тис. грн (або на 4,3%) більше за попередній період.

Щодо медичної субвенції, то її надходження зафіксовано тільки у двох роках 2019 році та 2020 році.

Таблиця 2.1

**Динаміка дохідної частини фінансового плану підприємства
за 2017–2021 рр.**

№ з/п	Вид доходу	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	2021р. +, - до 2020 р.
1.	Дохідна частина	20200,6	21033,7	21851,4	25588,1	27175,8	+1587,7
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) в т.ч.:	19659,1	20430,8	12899,5	22441,8	21444,1	-997,7
3.	Дохід від реалізації послуг з медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантів, згідно з договором НСЗУ	19547,3	19942,5	11970,7	21357,5	20313,3	-1044,2
4.	Кошти від надання платних послуг населенню	111,8	488,3	928,8	1084,3	1130,8	+46,5
5.	Дохід з місцевого бюджету за програмою підтримки, в т.ч.	8794,9	4784,2	7908,3	3146,3	5731,7	+2585,4
6.	кошти Семенівської ОТГ	7316,0	4455,6	7455,5	2902,7	5263,8	+2361,1
7.	кошти Оболонської ОТГ	1478,9	328,6	452,8	243,6	467,9	+224,3
8.	Медична субвенція	-	-	4193,2	46,8	-	-48,6

Слід зазначити, що в 2021 році Підприємство отримало дохід від реалізації послуг з медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантів, згідно з договором НСЗУ 20313,3 тис. грн, що на -1044,2 тис. грн (або на 4,9%) менше за аналогічний період 2020 року. Варто зазначити, що в 2021 році комунальне Підприємство було недофінансовано з державного бюджету на понад 10%.

Неприбуткова організація здійснює витрати відповідно до фінансового

плану, до витратної частини якого можуть бути віднесені такі статті:

- заробітна плата працівників;
- витрати на утримання неприбуткової організації;
- витрати на проведення ремонту, службові відрядження, оплату послуг зв'язку, оплату послуг за цивільно-правовими договорами, канцелярські товари, господарські товари, банківські послуги тощо [27].

Для оцінювання витрат здійснених медичним закладом за досліджуваний період скористаємося даними витратної частини фінансового звіту Підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка витратної частини фінансового плану підприємства
за 2017–2021 рр.**

№ з/п	Види витрат	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	2021р. +, - до 2020 р.
1.	Витратна частина фінансового плану, в т.ч.	20434,9	21140,8	20807,8	24253,4	26624,9	+2371,5
2.	Заробітна плата	11436,8	12672,8	13192,4	16446,9	18677,1	+2230,2
3.	Нарахування на оплату праці	2483,2	2663,1	2688,5	3352,5	3037,7	-314,8
4.	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	678,9	747,6	652,2	769,1	335,1	-434,0
5.	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	1532,2	1706,6	272,8	781,8	592,1	-189,7
6.	Продукти харчування	216,5	240,5	174,7	125,1	115,0	-10,1
7.	Оплата послуг (крім комунальних)	1150,3	842,0	949,2	828,8	375,8	-453,0
8.	Видатки на відрядження	14,6	12,0	45,0	26,3	40,9	+14,6
9.	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1686,4	1846,6	2183,6	1436,1	2093,3	+657,2
10.	Оплата електроенергії	548,2	648,3	861,6	716,6	887,1	+170,5
11.	Оплата природного газу	1138,2	1198,3	1322,0	719,5	1206,2	+486,7
12.	Соціальне забезпечення	246,2	222,2	250	246,8	238,7	-8,1
13.	Придбання (виготовлення) основних засобів	987,5	186,4	398,4	748,0	1115,1	+367,1
14.	Інші поточні видатки	2,3	1,0	1,0	2,4	4,1	+1,7

Результати аналізу витратної частини фінансового плану Підприємства свідчать про зростання витрат, але зростання витрат це не завжди негативна динаміка.

Загальні витрати лікарні у 2021 році склали 26624,9 тис. грн, це на 2371,5 тис. грн (або на 9,8%) більше ніж в 2020 році. Витрати на оплату праці персоналу лікарні також зросли на 2230,2 тис. грн (13,6%), зростання суми виплат пов'язано із зростанням заробітку працівників. Позитивним моментом є зростання впродовж досліджуваного періоду витрат на придбання медичного обладнання, в 2021 році лікарня витратила 1115,1 тис. грн (або на 49,1%) на придбання основних засобів.

Проте, негативними моментами є:

- зростання витрат на оплату комунальних послуг та енергоносіїв на 657,2 тис. грн (або на 45,8%);

- закупівля предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю знизилася на 434,0 (або на 56,4%) тис. грн;

- придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів також зменшилося на 189,7 тис. грн (або на 24,3%).

Аналіз витрат за елементами операційних витрат Підприємства підтверджує ревалентність наших попередніх результатів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка витратної частини фінансового плану за елементами операційних витрат підприємства за 2017–2021 рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	2021р. +, - до 2020 р.
1.	Матеріальні затрати	6021,4	5261,6	1099,7	3112,1	2157,3	-954,8
2.	Витрати на оплату праці	11436,8	12672,8	13192,4	16446,9	18677,1	+2230,2
3.	Відрахування на соціальні заходи	2483,2	2631,4	2688,5	3352,5	3037,7	-314,8
4.	Соціальне забезпечення	246,2	222,2	250	246,8	238,7	-8,1
5.	Інші операційні витрати	3589,8	4533,1	3827,2	1101,9	2514,1	+1412,2
10.	Профіцит/дефіцит (фінансовий результат)	-234,3	107,8	1043,6	1334,7	-475,6	+1810,3

Проте, приділимо увагу фінансовому результату Підприємства, у зв'язку з тим, що лікарня є неприбутковою організацією, ми не можемо однозначно стверджувати про прибуток чи збиток Підприємства (рис. 2.1). Мова радше йтиме про дефіцит чи профіцит діяльності медичного закладу, так в 2021 році лікарня мала значний дефіцит надходжень 475,6 тис. грн, пов'язаних в першу чергу з недофінансуванням лікарні з державного бюджету, тоді як в 2020 році перевищення надходжень над витратами становило 1334,7 тис. грн.

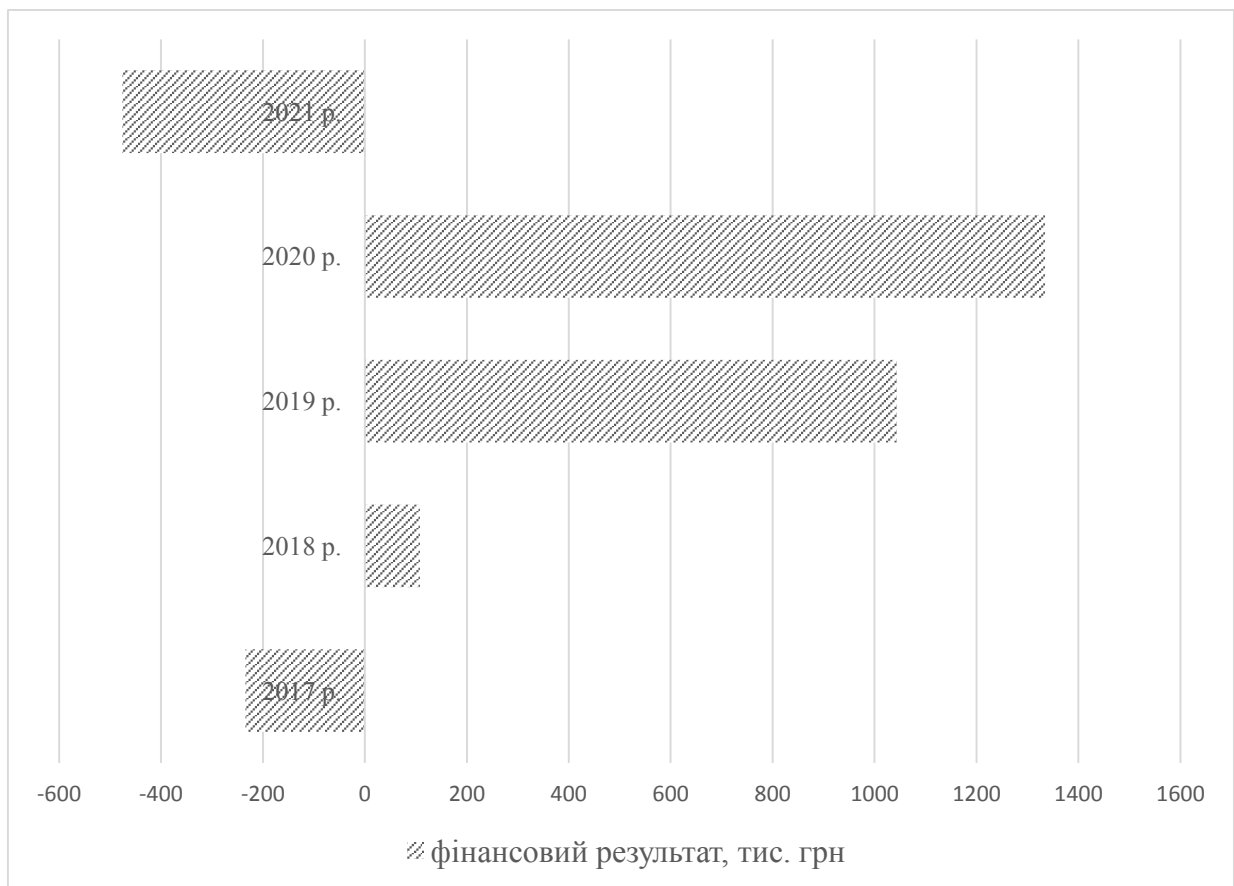


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів підприємства за 2017 – 2021 рр.

Джерело:

Отже, діяльність Підприємства має ряд позитивних деталей, таких як зростання заробітної плати працівників, поновлення обладнання лікарні, збільшення надходження коштів від населення за надані послуги, виконання в повному обсязі зобов'язань об'єднаними територіальними громадами. Проте є ряд і негативних факторів, в першу чергу це недофінансування лікарні, що може призвести до непродуктивних випадків діяльності закладу, і тільки

ефективний механізм мотивації дозволить сприяти розвитку Підприємства в сучасних реаліях.

2.2. Діагностика елементів механізму мотивації персоналу підприємства

Демографічна ситуація в районі складна та характеризується високим показником смертності і низьким народжуваності: показник загальної смертності населення 7,7, померло 152 особи (1 півріччя 2019р. померло – 176 осіб, показник смертності– 10,06) серед причин смертності:

I місце займають хвороби системи кровообігу (71,7%), померло –109 осіб, показник на 100 тис. населення – 636,3.

II місце – злоякісні новоутворення (8,5 %), померло 13 осіб, показник на 100 тис. населення 75,8.

III місце – хвороби органів травлення (6,5%), померло 10 осіб, показник на 100 тис. населення 29,1.

IV місце – хвороби органів дихання (4,6 %), померло 7 осіб, показник на 100 тис. населення 40,8, в т. числі від пневмонії померло – 2 особи, що складає 1,3 %, показник на 100 тис. – 11,6.

Показник смертності у працездатному віці склав – 2,7, померло 25 осіб, за аналогічний період минулого року – 3,3, померло – 37 осіб. Підприємство включає в себе стаціонарну та поліклінічну служби, які обслуговують доросле та дитяче населення Семенівської та Оболонської територіальних громад (рис. 2.3).

Стаціонарна служба здійснює спеціалізовану терапевтичну, хірургічну, неврологічну, акушерсько-гінекологічну, інфекційну, педіатричну допомогу населенню. Поліклінічна служба надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу та діагностичну допомогу населенню.



Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства

Джерело:

Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників Підприємства затверджуються його Головним лікарем.

Штатну чисельність Підприємства Головний лікар визначає на власний розсуд на підставі фінансового плану Підприємства, погодженого в установленому законодавством та цим Статутом порядку з урахування необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги. Динаміка штатних посад підприємства наведена на рис. 2.4.

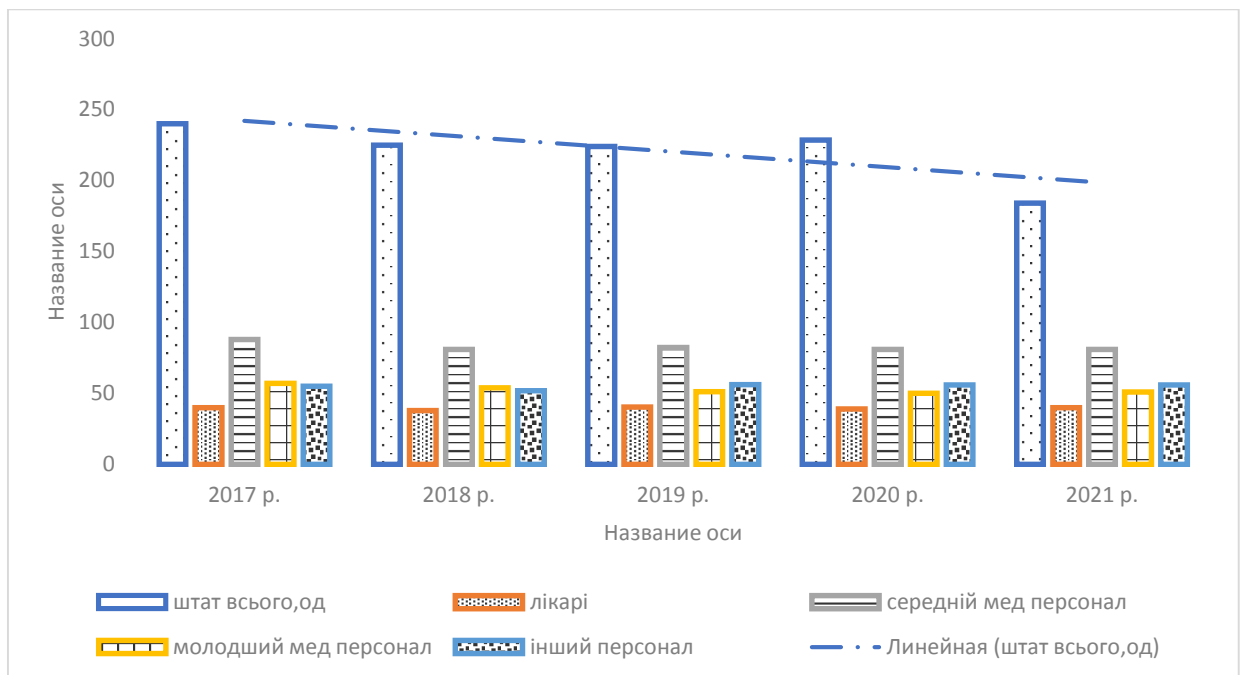


Рис. 2.4. Динаміка штатних посад підприємства за 2017 – 2021 рр.

В загальній кількості лікарів, працюючих в ЦРЛ кількість атестованих становить 17 осіб, що складає 61 %. Вищу категорію мають 2 лікарі. Першу категорію мають 7 лікарів. Другу категорію мають 8 лікарів. 6 лікарів – мають кваліфікацію лікаря спеціаліста. В ЦРЛ працює 78 середніх медичних працівників, показник на 10 тис. населення - 45,5, показник в районах – 70,3, по області – 97,4. Укомплектованість середнім медичним персоналом – 89,1%. Атестованих – 38,5%. Вищу категорію мають 2 медичні сестри. Першу категорію мають 18 медичних сестер. Другу категорію мають 10 медичних сестер.

Динаміка штатних посад залишається в лікарні майже стабільною, хоча чисельність працівників лікарні в 2021 році в порівнянні з 2017 роком зменшилася на 11,5 штатних одиниць, коливання є помірними, так в 2017 році лікарня нараховувала в своєму штаті 240 чоловік, тоді як в 2021 році вже налічувалося 228,5 штатних одиниць.

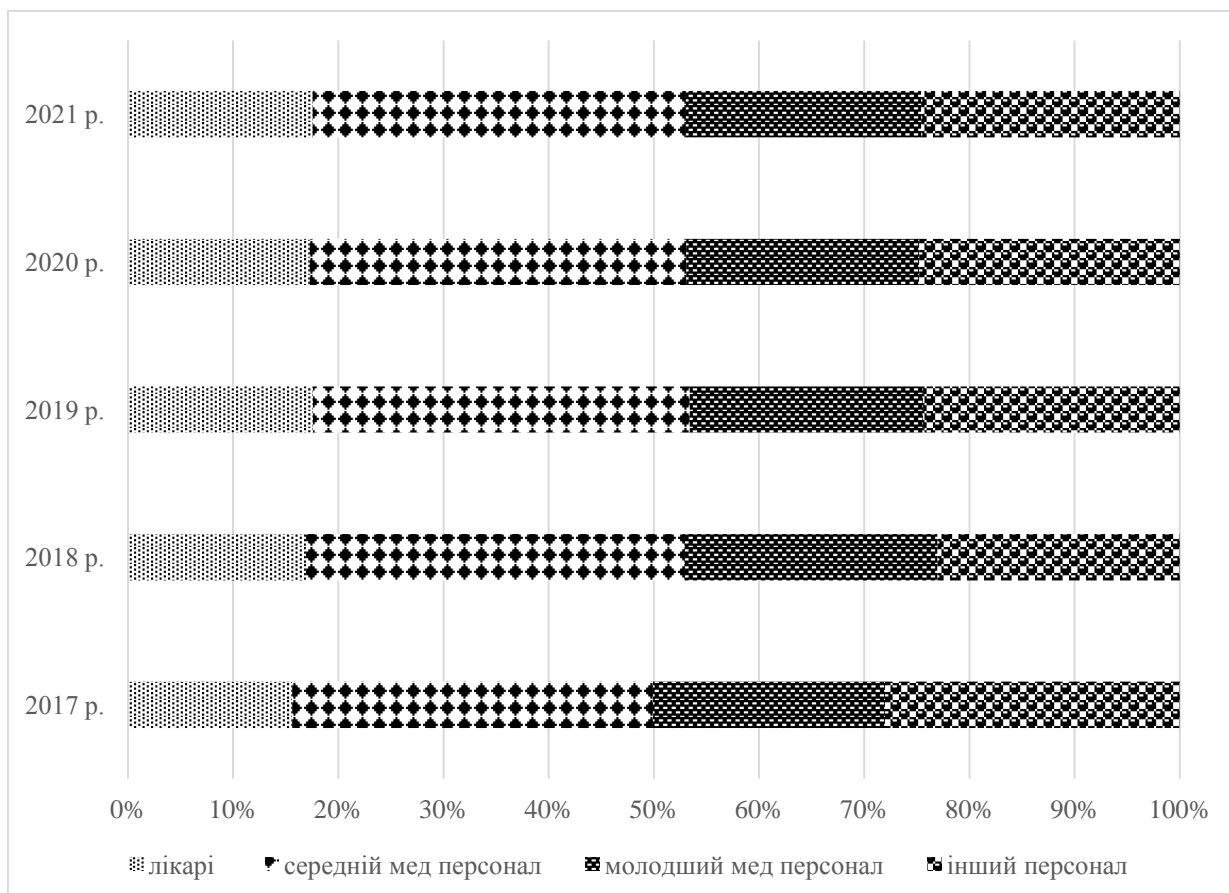


Рис.2.5. Динаміка структури забезпеченості кадрами підприємства за 2017 – 2021 рр.

Найбільшу питому вагу в структурі штатних посад в 2021 р. займає середній медичний персонал 35,4%, інші види посад становлять 24,5% усіх працівників. Впродовж двох останніх років структура штату лікарні суттєвих змін не зазнала. Якщо порівняння провести з 2017 роком, то значення зазначених показників становило 36,7% та 30%, що свідчить про неуккомплектованість штату персоналу лікарні.

Станом на 01.06.2021 р. в лікарні функціонує 97 ліжок, а саме:

Терапевтичних ліжок – 40;

Неврологічних ліжок – 10;
Хірургічних ліжок – 20;
Травматологічних ліжок – 5;
Гінекологічних ліжок – 5;
Дитячих ліжок – 5;
Дитячих інфекційних – 5;
Дорослих інфекційних – 7.

Комунальне підприємство в 2021 році надало медичні послуги 108973 особам (фактично у 2020 р. – 115578), в тому числі поліклінікою населенню Семенівської ОТГ – 79510 чоловік, населенню Оболонської ОТГ – 29463 особам. Крім того, стаціонарно було проліковано 2565 осіб (фактично у 2020 р. – 3512), в тому числі населення Семенівської ОТГ – 1968 осіб, населення Оболонської ОТГ – 597 осіб. Комунальне підприємство планує на 2022 рік 120000 відвідувань.

Події, що відбуваються сьогодні в суспільстві ставлять перед працівниками медичної галузі ряд викликів: це збільшення навантаження на 1 лікаря; відсутність необхідних медичних препаратів; застаріле медичне обладнання, що призводить до невчасного діагностування хвороби; нова система лікування, яка передбачає звернення до сімейних лікарів із специфічними симптомами, а потребує консультації профільного лікаря тощо.

Зважаючи на ризики, які сьогодні виникають в трудовій діяльності медичних працівників, керівництву закладів охорони здоров'я слід особливу увагу приділяти мотивації персоналу та створення ефективного мотиваційного механізму.

Базовим елементом механізму мотивації в підприємстві є матеріальний вид мотивації, тобто оплата праці, адже на вмотивованість трудової діяльності працівника будь якого колективу, в першу чергу впливають його доходи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка витрат на заробітну плату в підприємстві
за 2017 – 2021 рр.**

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2020 р	
		2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
1	Витрати на оплату праці	11436,8	12672,8	13192,4	16446,9	18677,1	+2230,2	113,6
2	Відрахування на соціальні заходи	2483,2	2631,4	2688,5	3352,5	3037,7	-314,8	90,6
3	Усього витрат	20360,8	21140,8	20409,4	24013,4	26624,9	+2611,5	110,9
4	Чисельність персоналу	240	225	224	224	184	-40	82,1
5	% витрат на оплату праці у загальних витратах	56,2	59,9	64,6	68,5	70,1	+1,6	102,3

В 2021 році витрати Підприємства на заробітну плату зросли порівняно з 2020 роком на 2230,2 тис. грн (або на 13,6%), також за досліджуваний період зросли загальні витрати лікарні на 2611,5 тис. грн (або на 10,9%). Про те дану тенденцію не можна назвати позитивною, тому, що в 2021 році лікарня 70% усіх витрат спрямувала на оплату праці, тоді як в 2020 році 68,5%, якщо ж поглянути на 2017 рік то 56,2% усіх витрат було спрямовано на оплату праці, тобто лікарня основну частину своїх надходжень направляє на заробітну плату персоналу та платежі до бюджету, що пов'язані із заробітною платою. На оновлення основних засобів, оборотних фондів чи навіть витратного матеріалу коштів не вистачає, крім того, останні 2 роки відмічається недофінансування лікарні з бюджету, що також негативно відображається на мотивації персоналу підприємства.

Проте відзначимо, що крім заробітної плати Підприємство використовує наступні елементи матеріальної мотивації: підвищення посадових окладів (керівнику підприємства та його заступникам до 20% посадового окладу), лікарям до 15% посадового окладу, середньому медичному персоналу до 10%

посадового окладу, іншим категоріям працівників до 5%. Поряд з основною роботою практикують доплати (за суміщення посад, за роботу у вихідні і святкові дні, у роботу в нічний час) та надбавки (за вислугу років, за складність та напруженість тощо), премії за результатами роботи. Проте, слід зауважити, на сьогодні ряд доплат і надбавок виплачують в мінімальному відсотку, що також має негативний вплив на мотивацію працівників.

Отже, першочерговим завданням менеджменту Підприємства є формування ефективного механізму мотивації персоналу.

2.3. Оцінка ефективності формування механізму мотивації персоналу підприємства

Формування дієвого механізму мотивації персоналу надзвичайно непроста та водночас актуальна проблема для кожного господарюючого суб'єкта, а мотивування медичних працівників є особливо непростим завданням, адже реалії сьогодення ставлять перед медичною сферою непрості завдання.

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших факторів, таких як: організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасних засобів виробництва та інструменту, наявність персоналу на підприємстві, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників тощо. Тому, при дефініції рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив ще та інших факторів, окрім продуктивності праці [25].

Розглянемо основні складові механізму мотивації персоналу, що використовує Підприємство для мотивації працівників, як лікарів, так і середнього та молодшого медичного персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика системи винагород підприємства за 2022 р.

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування в організації	Категорії працівників	Ефект від застосування винагороди
<i>зовнішні</i>				
пряма	оплата праці відповідно тарифної сітки	фіксований платіж за виконану роботу	весь персонал	впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання своїх посадових обов'язків
	премії	якісне виконання свого функціоналу	середній медичний персонал, лікарі і управлінці	стимулює до сумлінної праці, відповідальність за результати роботи
	доплати	робота в вихідний та святковий день, у зв'язку зі шкідливими умовами праці, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	середній медичний персонал, лікарі і управлінці	заохочення виходу на роботу в позаурочний час, впевненість у компенсації
	надбавки	за складність і напруженість, за вислугу років	весь персонал	впевненість у компенсації
непрямі	програми соціального захисту	виробнича травма, відпустка по вагітності та пологах, по догляду за дитиною	весь персонал	впевненість в тому, що працівник необхідний організації, оскільки остання оплачує його травматизм
нефінансові	розробка за рахунок підприємства візитних карток	розробка дизайну і оплата друкування візитівок	управлінці	гордість працівника за займану ним посаду
<i>внутрішні</i>				
	самостійність у роботі	делегування повноваження щодо прийняття рішень	управлінці, лікарі, середній медичний персонал	відчуття значущості для організації і як наслідок підвищення продуктивності праці
	можливість професійного зростання	підвищення з молодшого медичного персоналу до середнього, з середнього до лікарів, лікарів до управлінців	керівники всіх рівнів	стимулювання до більш ефективного і творчого виконання трудових функцій

Таким чином, основним видом мотивації в Підприємстві є матеріальна, проте вона не є досконалою, адже наприклад, премії та доплати передбачені для управлінців, лікарів та середнього медичного персоналу, тоді як молодший медичний персонал та інші категорії працівників позбавлені цих елементів матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація представлена лише трьома елементами, і знову передбачена виключно для управлінців, лікарів та середнього медичного персоналу, що не є зовсім справедливим по відношенню до інших категорій працівників лікарні.

Слід відмітити, що використання та поєднання різних інструментів мотивації працівників забезпечить ефективну діяльність як окремого відділення так і всієї лікарні. Розрахуємо показники використання персоналу лікарні, щоб мати змогу для аналізу механізму мотивації в Підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз матеріальних складових механізму мотивації персоналу в підприємстві за 2017 - 2021 рр.

Показники	Роки					Відхиленням 2021 р. до 2020 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Чисельність працівників, осіб	240	225	224	224	184	-40	82,1
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	47653	56324	58895	73424	101506	+28082	138,2
Кількість прийнятих пацієнтів, осіб	99248	98782	102457	115578	108973	-6605	94,3
Продуктивність праці, грн	413,5	439,0	457,4	516,0	551,7	+35,7	106,9
Коефіцієнт випередження	1,133	1,255	1,089	1,407	1,477	+0,07	104,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,025	0,067	0,004	-	0,217	+0,217	-

Дані таблиці свідчать про доволі успішні результати використання заробітної плати для формування механізму мотивації персоналу Підприємства. Серед позитивних тенденцій слід відмітити наступне:

- зростання середньорічної заробітної плати в 2021 році на 28082 грн (або на 38,2%) в порівнянні з тим самим періодом 2020 року;

- зріст продуктивності праці слід відміти впродовж всього досліджуваного періоду, але найвищий показник продуктивності праці спостерігається у 2021 році і становить 551,7 грн, що на 35,7 грн (або на 6,9%) вище аналогічного періоду 2020 року;

- позитивна динаміка коефіцієнту випередження, так в 2021 році зріс на 0,07 пункти в порівнянні з 2020 роком, це означає, що продуктивність праці зростає швидшими темпами порівняно з ростом заробітної плати (рис. 2.6).

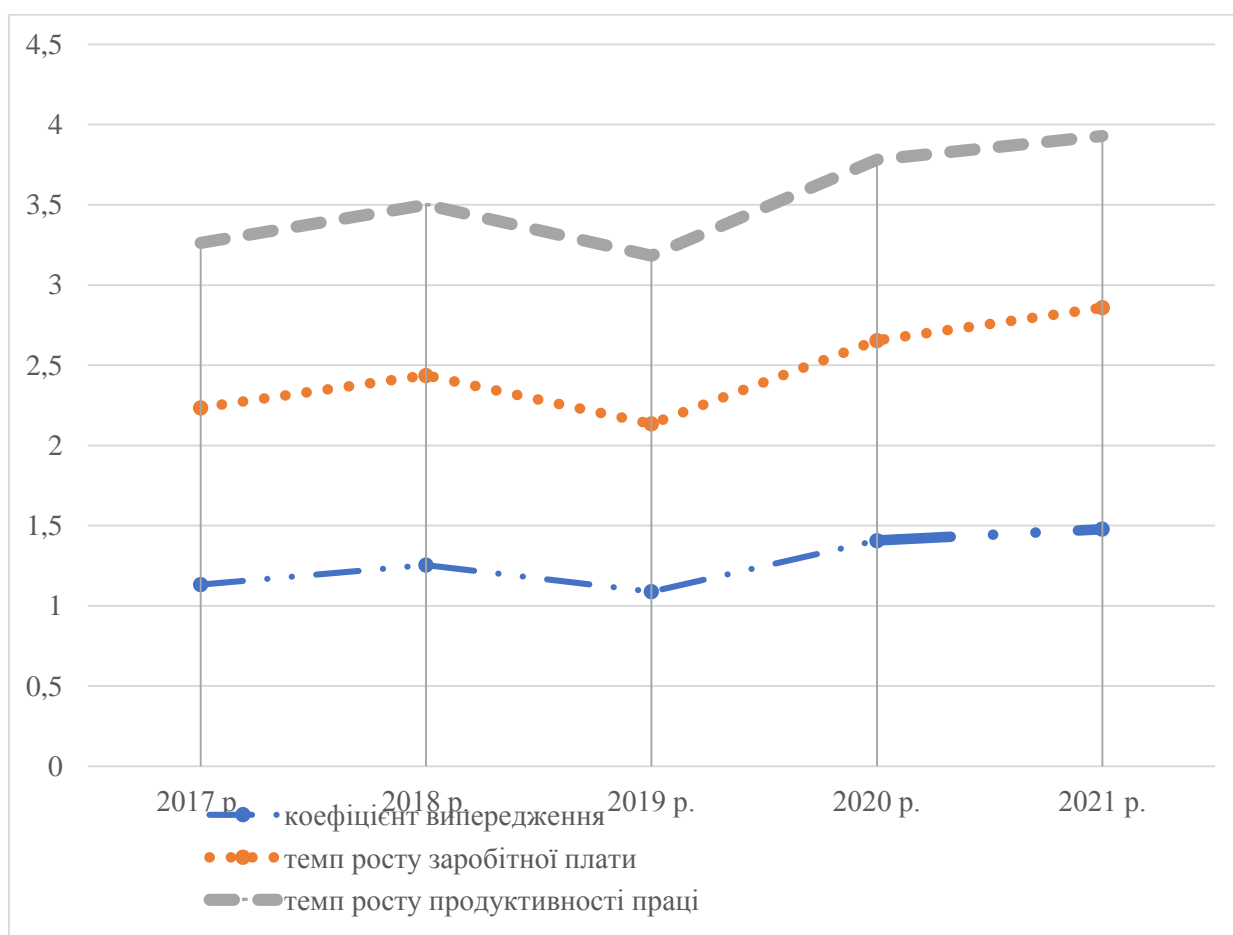


Рис.2.6. Динаміка коефіцієнту випередження та його складових в підприємстві за 2017 – 2021 рр.

Поряд з ефективними результатами роботи слід відмітити проблемні питання, які потребують вирішення найближчим часом:

- зменшення кількості наданих медичних послуг в 2021 році порівняно з 2020 роком на 6605 осіб (або на 5,7%);

- скорочення чисельності персоналу комунального підприємства в 2021 році на 40 осіб (або на 17,9%).

Забезпеченість медичними кадрами по підприємству складає: 21 лікарів, показник на 10 тис. населення – 11,6 , показник в районах складає – 20,4, по області – 34,9 (за аналогічний період: 2020 р. 28 лікарів, показник на 10 тис. населення – 16,3; 2019 р. – 25 лікарів, показник на 10 тис. населення – 14,3).

Укомплектованість лікарями складає – 62,4% (за аналогічний період: 2020 р. – 69,2%; 2019 р – 60,0%). Не укомплектованими залишаються посади :лікаря-фтизіатра, лікаря акушера гінеколога, лікаря рентгенолога, лікаря-педіатра, лікаря-терапевта та ряду інших посад середнього і молодшого медичного персоналу.

Основними причинами неуккомплектованості персоналом Підприємства є нововведення медичної реформи, до яких не всі змогли пристосуватися, збільшення навантаження на персонал лікарні, невідповідність заробітної плати сьогоденнішим викликам та відсутність дієвого механізму мотивації.

Крім матеріальної складової механізм мотивації містить нематеріальну складову, до якої відноситься корпоративна культура, адже кожний господарюючий суб'єкт в своєму потенціалі має таку складову, яка має важливий вплив на рівень мотивації персоналу, уміле використання організаційної культури в руках адміністрації підприємства сприяє підвищення продуктивності праці, професійному росту, саморозвитку працівників, запобігає частим конфліктам, сприяє згуртованості колективу тощо. Проведемо аналіз корпоративної культури Підприємства використовуючи SWOT-аналіз, який дозволить виокремити сильні та слабкі сторони корпоративної культури підприємства, його загрози та можливості їх подолання (табл.2.7).

**SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства
за 2022 рік**

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
1. Наявність ліцензії на діяльність по наданню медичних послуг. 2. Доброзичливе ставлення керівництва до персоналу. 3. Кваліфіковані кадри на адміністративних посадах. 4. Відповідність структури лікарського персоналу заявленим пакетам медичних послуг. 5. Наявність договору з НСЗУ.	1. Неповна відповідність медичного обладнання сучасним вимогам діагностики та лікування в окремих підрозділах лікарні. 2. Низький рівень заробітної плати медичного персоналу. 3. Недостатньо гнучка система мотивації персоналу. 4. Недофінансування з боку державного бюджету. 5. Недостатня комфортність роботи персоналу в стаціонарі (особливо організація харчування). 6. Недостатній рівень комп'ютеризації процесів лікування і діагностики. 8. Недостатні можливості для кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня персоналу
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
1. Збільшення фінансування за програмою медичних гарантій. 2. Збільшення обсягів надання платних послуг. 3. Надходження коштів за рахунок благодійних фондів. 4. Імплементация новітніх протоколів лікування. 5. Діджиталізація. 6. Покращення психологічного клімату у колективі. 7. Нові комунікації з споживачами медичних послуг і партнерами.	1. Зменшення фінансування за програмою медичних гарантій. 2. Зниження попиту на платні медичні послуги в зв'язку з зростанням бідності. 3. Слабке поширення нових стандартів лікування і новітніх технологій. 4. Технологічні зміни в галузі, до яких не готові лікарні. 5. Підвищення цін на медпрепарати, перев'язочні матеріали, інструменти. 6. Зростання плинності кадрів/дефіцит персоналу. 7. Зростання часу очікування пацієнтів на обстеження чи лікування.

Таким чином, організаційна культура Підприємства потребує значного удосконалення, так як сильних сторін на сьогодні в лікарняному закладі значно менше в порівнянні з слабкими його сторонами. Адже в сьогоднішніх умовах організаційна культура підприємства – це ефективний інструмент мотивації його персоналу.

Далі діагностика корпоративної культури лікарні буде здійснена на основі методики, розробленої з використанням основних положень авторських

методик К. Камерона та Р. Куінна (табл. 2.8). Суть методики полягає в тому, що оцінка корпоративної культури підприємства проводиться залежно від того, до якого типу найбільшою мірою наближені норми, цінності та зразки поведінки співробітників конкретного підприємства. Згідно методики виділяють чотири типи корпоративної культури: кланову (А), адхократичну (В), ринкову (С) та ієрархічну (D) [48, с. 72]. Для кількісної оцінки корпоративної культури Підприємства згенеруємо матрицю на основі даних додатку .

Таблиця 2.8

Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури підприємства

Поточний стан					Досконалий стан				
Номер запитання	А	В	С	D	Номер запитання	А	В	С	D
1	15	20	10	55	1	25	35	30	10
2	25	15	35	15	2	10	30	10	40
3	20	10	30	40	3	20	30	15	35
4	15	10	35	40	4	25	30	35	15
5	15	10	35	40	5	20	25	30	25
6	25	20	15	40	6	20	30	30	20
Всього	115	85	160	230	Всього	120	180	150	145

Для побудови профілів корпоративної культури згенеруємо таблицю 2.9 підсумкового оцінювання корпоративної культури Підприємства.

Таблиця 2.9

Узагальнена оцінка корпоративної культури підприємства

Поточний стан			Досконалий стан		
	Сума балів	Середній бал		Сума балів	Середній бал
А	115	20	А	130	22
В	85	14	В	180	30
С	160	28	С	150	25
D	220	38	D	140	23
Усього:	580	100	Усього:		100

Отримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури Підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи D – 38 балів та

альтернатива С – 28 балів; досконалий стан корпоративної культури характеризується домінуванням альтернативи В – 30 балів та альтернативи С – 25 балів.

Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного (D) типу культури, хоча в найближчій перспективі працівники підприємства бажали б створити в медичному закладі адхократичний тип з елементами ринкового типу корпоративної культури.

На думку науковця [28] основними шляхами удосконалення організаційної культури у медичних закладах є:

- приведення у відповідність бази медичного обладнання сучасним вимогам діагностики та лікування в окремих структурних підрозділах лікарень;

- підвищення рівня оплати праці персоналу за рахунок нарощування фонду заробітної плати медичного закладу завдяки збільшенню частки пацієнтів, що виразили бажання отримати медичні послуги саме в даній лікарні;

- удосконалення системи мотивації персоналу з врахуванням інтенсивності праці, кількості пацієнтів, яким надана допомога, обсягу наданих послуг, виконаних операцій, кваліфікації тощо;

- диверсифікація джерел фінансування лікарень через механізм партнерства, отримання грантів, залучення благодійних фондів;

- підвищення рівня комп'ютеризації процесів діагностики та лікування; – покращення умов, комфортності роботи персоналу в лікарнях, можливостей харчування;

- покращення координації роботи персоналу різних структурних підрозділів за ланцюгом “діагностика – лікування – реабілітація”;

- використання механізму антикризових заходів, управління ризиками в зв'язку з недофінансуванням з державного бюджету і фінансовою нестабільністю;

– формування і реалізація програми професійного і кар’єрного зростання. [28].

Проте, незважаючи на негативні моменти, в діяльності комунального підприємства переважаючою є позитивна динаміка, адже, персонал, який сьогодні задіяний в наданні медичних послуг – це майстри своєї справи, з небайдужою громадянською позицією та ефективні працівники. Отже, взаємини у рівноправному, партнерському стилі між працівниками усіх рівнів, розуміння системи вимог, що висуваються до конкретної посади, встановлення для досвідчених працівників номінальних звань (наставник тощо), отримання кваліфікованого індивідуального психологічного розвантаження, належність до великої згуртованої команди, дотримання етичних принципів практично стовідсотково розв’язує проблему мотивації праці на Підприємстві.

Висновки до розділу 2.

1. Відзначено, що Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику і має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

2. Наголошено на позитивних характеристиках діяльності Підприємства, зокрема: у звітному році порівняно з базовим доходи комунального підприємства зросли на 1587,7 тис. грн (або на 6,2%); зростання доходів лікарні відбулося за рахунок коштів, що надійшли з місцевого бюджету за

програмою підтримки на 2585,4 тис. грн (або на 82,2%), Підприємство отримало 1130,8 тис. грн від населення за наданні платні послуги, що на 46,5 тис. грн (або на 4,3%) більше за попередній період.

3. Відмічено, що загальні витрати лікарні у 2021 році склали 26624,9 тис. грн, це на 2371,5 тис. грн (або на 9,8%) більше ніж в 2020 році. Витрати на оплату праці персоналу лікарні також зросли на 2230,2 тис. грн (13,6%), зростання суми виплат пов'язано із зростанням заробітку працівників. Позитивним моментом є зростання впродовж досліджуваного періоду витрат на придбання медичного обладнання, в 2021 році лікарня витратила 1115,1 тис. грн (або на 49,1%) на придбання основних засобів. Проте, негативними моментами є: зростання витрат на оплату комунальних послуг та енергоносіїв на 657,2 тис. грн (або на 45,8%); закупівля предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю знизилася на 434,0 (або на 56,4%) тис. грн; придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів також зменшилося на 189,7 тис. грн (або на 24,3%).

4. Наголошено на особливостях фінансового результату Підприємства. Мова радше йтиме про дефіцит чи профіцит діяльності медичного закладу, так в 2021 році лікарня мала значний дефіцит надходжень 475,6 тис. грн, пов'язаних в першу чергу з недофінансуванням лікарні з державного бюджету, тоді як в 2020 році перевищення надходжень над витратами становило 1334,7 тис. грн.

5. Проаналізовано якісний склад персоналу лікарня, так, в загальній кількості лікарів, працюючих в ЦРЛ кількість атестованих становить 17 осіб, що складає 61 %. Вищу категорію мають 2 лікарі. Першу категорію мають 7 лікарів. Другу категорію мають 8 лікарів. 6 лікарів – мають кваліфікацію лікаря спеціаліста. В ЦРЛ працює 78 середніх медичних працівників, показник на 10 тис. населення - 45,5, показник в районах – 70,3, по області – 97,4. Укомплектованість середнім медичним персоналом – 89,1%. Атестованих – 38,5%. Вищу категорію мають 2 медичні сестри. Першу категорію мають 18 медичних сестер. Другу категорію мають 10 медичних сестер.

6. Зазначено, що базовим елементом механізму мотивації в комунальному підприємстві є оплата праці, адже на вмотивованість трудової діяльності працівника будь якого колективу, в першу чергу впливають його доходи. Дані аналізу свідчать про доволі успішні результати використання заробітної плати для формування механізму мотивації персоналу Підприємства. Серед позитивних тенденцій слід відмітити наступне: зростання середньорічної заробітної плати в 2021 році на 28082 грн (або на 38,2%) в порівнянні з тим самим періодом 2020 року; ріст продуктивності праці слід відмітити впродовж всього досліджуваного періоду, але найвищий показник продуктивності праці спостерігається у 2021 році і становить 551,7 грн, що на 35,7 грн (або на 6,9%) вище аналогічного періоду 2020 року; позитивна динаміка коефіцієнту випередження, так в 2021 році зріс на 0,07 пункти в порівнянні з 2020 роком, це означає, що продуктивність праці зростає швидшими темпами порівняно з ростом заробітної плати.

7. Наголошено, що крім матеріальної складової механізм мотивації містить нематеріальну складову, до якої відноситься корпоративна культура. Отримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури Підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи D – 38 балів та альтернативи C – 28 балів; досконалий стан корпоративної культури характеризується домінуванням альтернативи B – 30 балів та альтернативи C – 25 балів.

Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного (D) типу культури, хоча в найближчій перспективі працівники підприємства бажали б створити в медичному закладі адхократичний тип з елементами ринкового типу корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення перспектив удосконалення формування механізму мотивації персоналу підприємства

Серед основних проблем, притаманних лікарні можна виділити: не чіткий механізм комунікації всередині колективу, брак інформації щодо оцінки ефективності праці, неукомплектованість штату лікарні, значне навантаження на одного працівника лікарні, особливо це стосується середнього та молодшого медичного персоналу, не готовність працівників до впровадження чогось нового, відсутність сформованої команди, застаріле обладнання, невміння виходити з конфліктних ситуацій тощо. Зважаючи на результати аналізу, що отриманні внаслідок діагностики механізму мотивації персоналу підприємства нами пропонується розширити види мотивації підприємства, застосувавши нові інструменти для створення більш ефективного та дієвого механізму мотивації персоналу (рис.3.1).

Для усунення негативних чинників впливу на формування механізму мотивації, виявлених в результаті аналізу Підприємства нами актуалізуються найбільш оптимальні та дієві інструменти усунення недоліків.

Зупинимося на окремих складових механізму мотивації персоналу, які є, на наше переконання, найбільш значимі для Підприємства.

Все ж таки, головним стимулом та інструментом мотивації є матеріальна складова механізму. Слід відмітити, що головною ідеєю медичної реформи є здоров'я людини, а основні зусилля сімейного лікаря, терапевта та педіатра мають бути направлені на профілактику, вчасну діагностику та попередження виникнення порушень здорового стану людини.

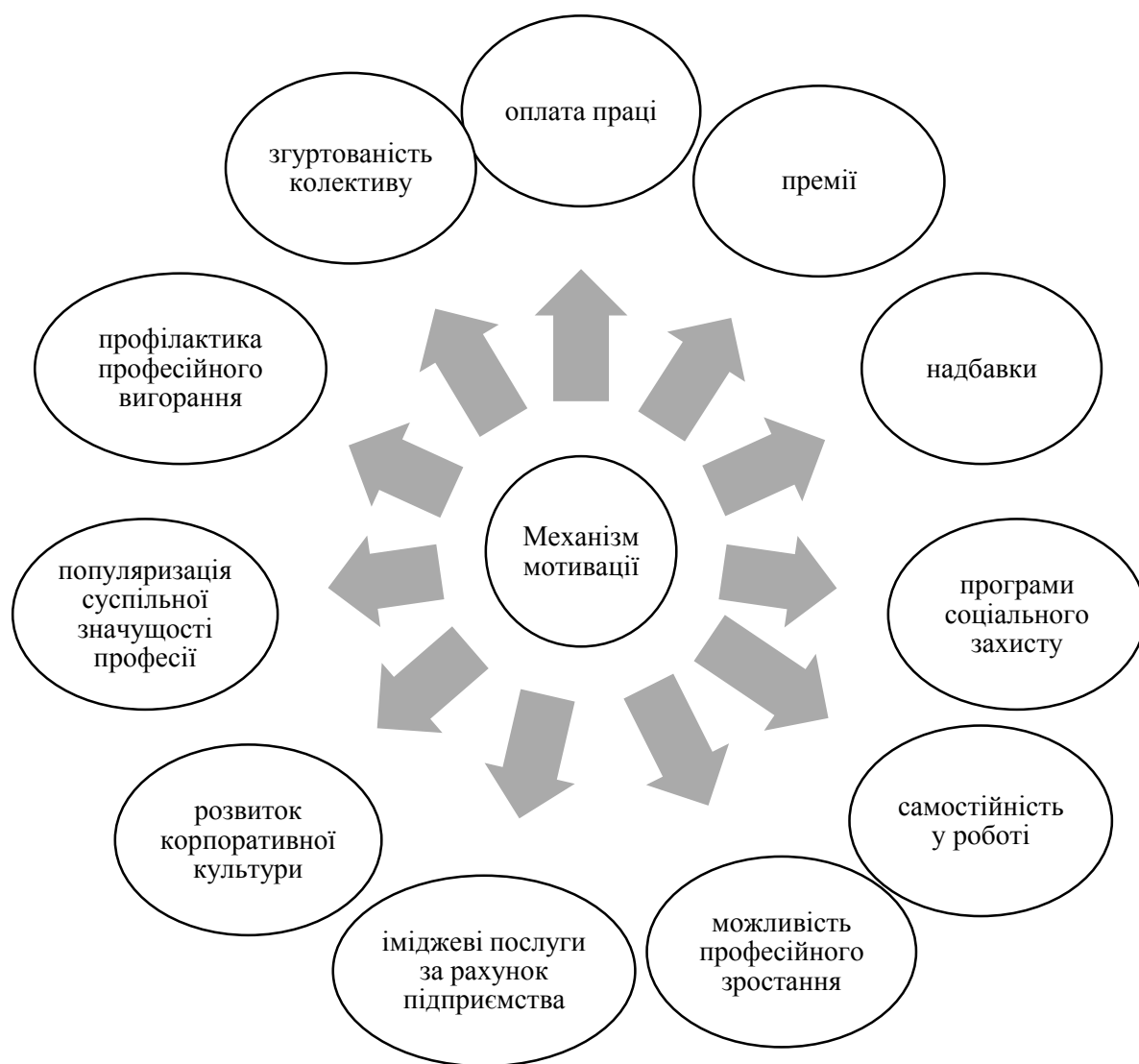


Рис. 3.1. Базові елементи формування механізму мотивації персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором [29]

На сьогодні розмір заробітної плати працівників комунального підприємства здійснюється виключно у відповідності до умов колективного договору, в якому велика увага надається питанню пацієнт-центричному підходу при наданні послуг лікарнею.

Задля удосконалення матеріального стимулювання працівників Підприємства пропонується включення в додаткову частину заробітної плати виплати (премії), що стимулюють підвищення якості медичної допомоги, зокрема: за відсутність скарг відносно якості отриманих медичних послуг та

рівня комунікації середнього та молодшого медичного персоналу з пацієнтами (табл. 3.1). На наш погляд, Підприємству доцільно використати модель «Заробітна плата плюс бонуси», за якою медичному працівнику встановлюють окрім фіксованого окладу, також й додаткові виплати у вигляді бонусів за результатами діяльності підприємства та з урахуванням особистої продуктивності. Ця модель мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами

Рішення щодо виплати надбавки приймається адміністрацією в кінці місяця за результатами аналізу інформації (для середнього та молодшого персоналу рішення приймається на підставі індивідуальних показників, для адміністрації за результатами роботи лікарняного закладу).

Таблиця 3.1

Рекомендована схема доплат для стимулювання підвищення якості отриманих медичних послуг підприємства на 2023 р.

№ з/п	Показники	Відсоток виплат, %
1	Відсутність зауважень до якості медичної допомоги наданих лікарями	20%
2	Відсутність звернень пацієнтів (немає жодного) до якості медичної допомоги наданих середнім та молодшим медичним персоналом	15%
3	Одиничні зауваження до якості медичної допомоги (не більше 3 за місяць) наданих лікарями	15%
4	Одиничні звернення пацієнтів (не більше 3 за місяць) до якості медичної допомоги наданих середнім та молодшим медичним персоналом	10%
5	Систематичні зауваження до якості медичної допомоги	0%
6	Обґрунтовані звернення пацієнтів до якості медичної допомоги наданих середнім та молодшим медичним персоналом наданих лікарями	0%

Адже, претензії споживачів служать загальноприйнятим індикатором низької задоволеності споживачів, але відсутність таких претензій не обов'язково говорить про високу задоволеності споживачів.

В законодавстві України не передбачений максимальний розмір оплати медичного працівника, тому нами пропонується застосовувати надбавки по

відношенню до посадового окладу за удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня за результатами внутрішньої атестації (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Орієнтовані розміри надбавок за здобутки професійно-кваліфікаційного характеру підприємства на 2023 р.

Результати внутрішньої атестації	Розмір надбавки до посадового окладу	Бальна оцінка результатів навчання, професійного та особистісного розвитку
результат внутрішньої атестації від 45% до 75% виконання всіх професійних вимог	10% надбавки;	
результат внутрішньої атестації від 76% до 85% виконання всіх професійних вимог	15% надбавки;	
результат внутрішньої атестації від 86% до 95% виконання всіх професійних вимог	20% надбавки;	
результат внутрішньої атестації більше 95% виконання всіх професійних вимог	30% надбавки.	

При виборі більш ефективної моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу з усіх моделей, які запропоновані Міністерством охорони здоров'я, необхідно насамперед визначити розмір фонду оплати праці, на який можуть впливати такі чинники, як масштаб підприємства, кількість персоналу, вид надаваної медичної допомоги, стан будівель та оснащеність амбулаторій, розмір фінансової підтримки з боку місцевих бюджетів, особливо на цілі, пов'язані з мотивацією персоналу [30].

Наступним шляхом удосконалення механізму мотивації персоналу має бути поліпшення корпоративної культури Підприємства. Використавши методику К. Камерона та Р. Куїнна акцентуємо увагу на існуючій корпоративній культурі Підприємства та культурі до якої прагнуть працівники лікарні (рис. 3.2).

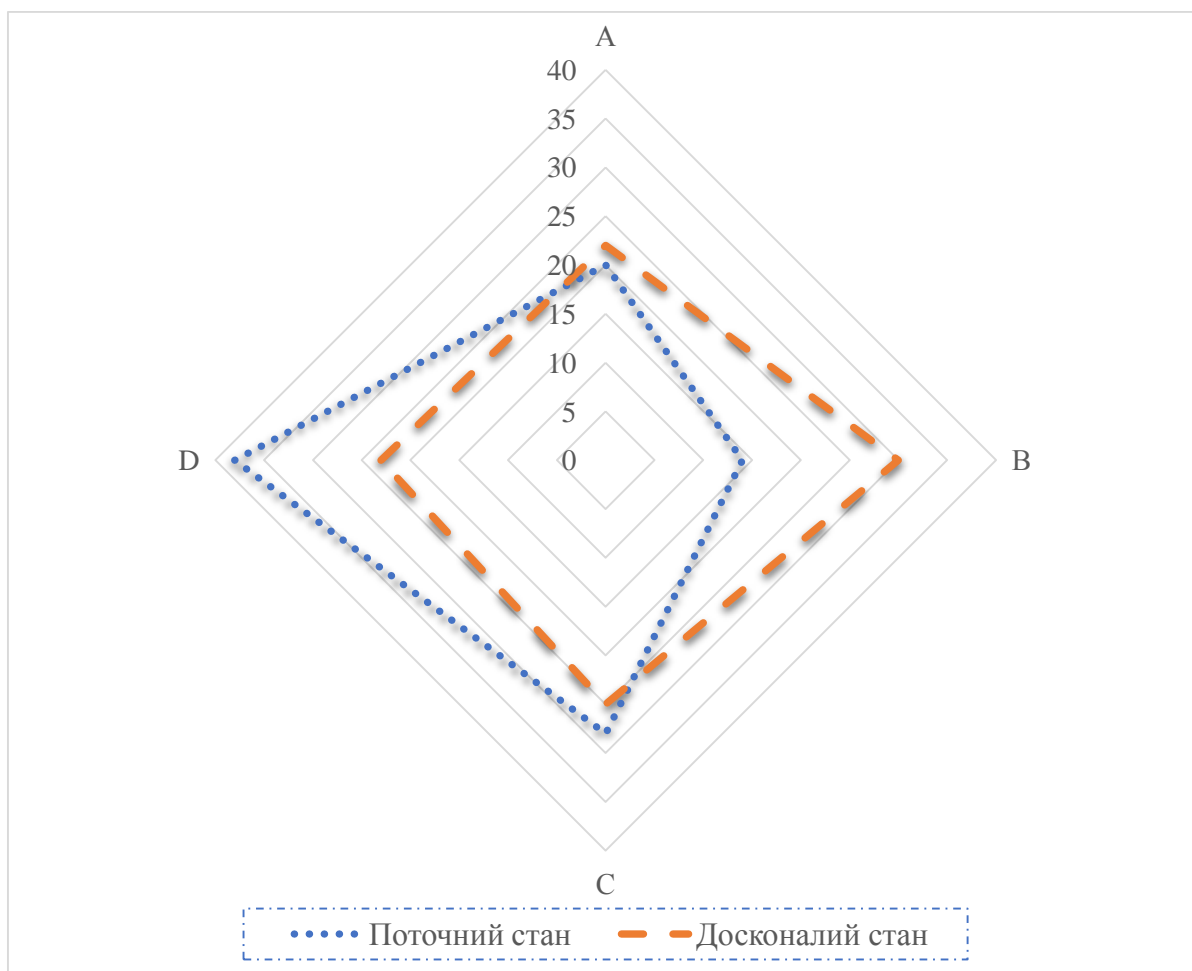


Рис. 3.2. Профіль корпоративної культури підприємства

Таким чином, персонал медичного закладу має бажання змінити корпоративну культуру з ієрархічно-ринкової на адхократично-ринкову, хоча велика частина профілю нинішньої корпоративної культури накладається на бажаний її стан. Важливою складовою корпоративної культури є комунікація, особливо для закладів охорони здоров'я, адже здоров'я це важлива складова життя людини, а в процесі лікування відбувається постійна взаємодія між медичним персоналом та пацієнтом, і в результаті неякісної взаємодії відбувається відтік клієнтів, що впливає на імідж Підприємства. Нами пропонується впровадити модель комунікації AIDET.

AIDET – система комунікації для медичних працівників для спілкування з пацієнтами та одне з одним так, щоб зменшити тривогу пацієнтів, підвищити комплаєнс пацієнтів та покращити клінічні результати (табл. 3.3)

**Рекомендована система комунікації для підприємства
в 2023 році**

A	Acknowledge	Визнання	Звертайтеся до пацієнта на ім'я, тримайте зоровий контакт, посміхайтесь
I	Introduce	Знайомство	Назвіть своє ім'я, посаду, спеціальність або роль
D	Duration	Тривалість	Вкажіть, які етапи будуть у процесі лікування та скільки вони будуть тривати
E	Explanation	Пояснення	Крок за кроком пояснюйте свої дії, рекомендації та способи зв'язку
T	Thank You	Подяка	Подякуйте пацієнту за співпрацю, а його родині – за підтримку

Джерело: [30]

Наступним не менш важливим шляхом удосконалення механізму мотивації персоналу є використання інформаційних технологій в діяльності медичного закладу. Важливо розвивати комунікацію з клієнтом через Інтернет та соціальними мережами. Так Підприємство має сайт підприємства, який має ряд вкладок з корисною інформацією, проте інформацію слід час від часу оновлювати, новини мають бути актуальні та своєчасні. Сайт Підприємства на даний момент знаходиться на оптимізації, маємо надію, що Підприємство врахує усі особливості своєї діяльності та здійснить необхідні кроки з оприлюднення актуальної інформації для відвідувачів.

Крім того, адміністрації Підприємству варто звернути увагу на соціальні мережі. На сьогоднішній день найбільш популярними є наступні канали зв'язку: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest тащо. Нами пропонується зупинити свій вибір на одній соціальній мережі, наприклад Viber. Створити там групу «Лікарня» і сповіщати пацієнтів про головні новини закладу, такі як час роботи закладу, графіки прийому сімейних лікарів, давати відповіді на питання пацієнтів, сповіщати про програми лояльності тощо.

Створивши канал в Viber, Підприємство утворить пряму лінію комунікації з клієнтами. Лікарня зможе надсилати в групу короткі меседжі з інформацією про актуальні акції та пропозиції, а учасники групи зможуть

дізнатися про них та спланувати свої подальші відвідини лікарні (табл. 3.4). Сьогодні все більше клієнтів вибирають варіант не чекати черги та направлення сімейного лікаря на діагностику, а пройти її швидше, скориставшись платними послугами.

Таблиця 3.4

**Рекомендована програма лояльності щодо знижок на платні послуги
діагностики підприємства в 2023 році**

Дата та подія	Послуги, на яку клієнту можуть отримати знижку
14.02 – День закоханих	Знижка 15% для подружніх пар та закоханих на діагностику вагітності
08.03 – До міжнародного жіночого дня	Знижка 15% для жінок та дівчат на діагностику гінекології та молочних залоз.
10.05 – День матері	Знижка 5% для жінок, що мають свідоцтво про народження власної дитини на діагностику гінекології
01.06 – День захисту дітей	Знижка 5% дітям до 18 років на діагностику органів черевної порожнини та щитовидної залози.
08.07 – День родини	Знижка 5% для подружніх пар на діагностику вагітності
01.10 – Міжнародний день людей похилого віку	Знижка 15% для пенсіонерів, що мають пенсійне посвідчення на діагностику органів черевної порожнини та серця
20.10 – Всеукраїнський день боротьби із захворюванням на рак молочної залози	Знижка 12% для жінок та дівчат на діагностику молочної залози

Такі та подібні програми лояльності сприятимуть приверненню пацієнтів до медичного закладу і сприятимуть зростанню довіри до лікарні.

Наступним кроком щодо удосконалення механізму мотивації персоналу медичного закладу є організація корпоративних заходів, що значно поліпшить низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства, наприклад таких як святкування Дня здоров'я, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят пропонується виділити коштів на суму 75 тис. грн. Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має

принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зростає, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору. В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

3.2. Обґрунтування базових напрямів удосконалення формування механізму мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [32, с. 148].

Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно було б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу [33].

Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно було б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу [34].

Таблиця 3.5

№з/п	Шляхи вирішення виявлених	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість, грн
1	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	головний лікар, адміністрація	впродовж року	75000
2	Семінар-тренінг з підвищення кваліфікації працівників	керівник відділу	впродовж року	12000
3	Корпоративний захід «День здоров'я»	адміністрація, керівник відділу	12 жовтня	18000
4	Корпоративне святкування Нового року	адміністрація, керівник відділу	28 грудня	22000
5	Підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращого працівника року	головний лікар, адміністрація	7 січня	17000
6	Подяка за хорошу роботу	адміністрація, керівник відділу	щокварталу	6000

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні. Економічна ефективність мотивації включає в себе вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Запропоновані заходи, з точки зору соціальної ефективності, будуть сприяти зниженню плинності персоналу та підвищенню продуктивності праці, підвищенню лояльності працівників до компанії.

Таким чином, загальна сума витрат з поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі Підприємства становить 75000 грн. відповідно очікувань керівництва медичного закладу, в результаті посилення мотивації продуктивність праці персоналу зросте на 15 %, тобто становитиме:

$$551,7 \times 15\% = 634,5 \text{ грн.}$$

Відповідно, це дозволить збільшити дохід до 27176,8 тис. грн або 1042 грн. Відтак, ефективність витрат на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства становитиме:

$$1042 / 634,5 = 164 \text{ грн.}$$

Таким чином, здійснення витрат на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 15%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 64 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованих мотиваційних заходів.

Також, нами проведено експоненційне згладжування, щоб підтвердити чи спростувати отримані нами результати ефективності впровадження запропонованих інструментів формування механізму мотивації персоналу Підприємства.

Згладжування – це спосіб, що забезпечує швидке реагування прогнозу на усі події, що відбуваються у період представлення базової лінії. Метод згладжування дає дуже дієвий спосіб досягнення швидкої реакції на зсуви у рівні базової лінії.

У методі простого експоненційного згладжування застосовується експоненційно-зважене ковзне усереднення усіх попередніх даних. Ця модель найчастіше всього застосовується до даних, про які попередньо невідомо чи мають вони тренд чи ні. Метою такого підходу є оцінка поточного стану, результати якої й визначатимуть усі наступні прогнози.

Основна ідея застосування методу згладжування полягає у тому, що кожний новий прогноз отримується на основі зміщення попереднього прогнозу у напрямку покращення результату у порівнянні із старим прогнозом.

Базове рівняння має вигляд:

$$F[t+1] = F[t] + \alpha \times e[t] \quad (3.1)$$

t – період часу;

$F[t]$ – прогноз на момент часу t ;

$F[t+1]$ – прогноз у період часу, який слідує безпосередньо за моментом часу t ;

α – константа згладжування;

$e [t]$ – похибка, тобто різниця між прогнозом, зробленим у момент часу t , та фактичними результатами у цей момент часу.

Константа згладжування це величина, що сама корегується. Тобто, новий прогноз – це сума попереднього прогнозу та поправочного коефіцієнта, який пересуває новий прогноз у напрямку, що робить попередній результат більш точним.

За допомогою методу експоненційного згладжування проведемо аналіз та прогнозування кількості прийнятих пацієнтів медичним закладом за останні п'ять років. Динаміка кількості прийнятих пацієнтів за останні п'ять років представлена в таблиці 2.6.

Для проведення розрахунків використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції та засіб Аналіз даних.

На початковому етапі активізуємо засіб Експоненційне згладжування з Аналізу даних. Отриманий прогноз кількості пацієнтів на 2023 р. 109193 осіб, що дещо більше показника 2021 р. на 220 осіб.

Для подальшого прогнозування Кількість пацієнтів користуємося фактором затухання та константою згладжування. Фактор затухання та константа згладжування пов'язані між собою:

1- константа згладжування = фактор затухання. В нашому випадку фактор затухання 0,70, його значення не слід використовувати менше за 0,70, а постійна згладжування 0,30.

Отримано згладжувальний прогноз (підбір параметра) кількості пацієнтів на 2023 р. 109193 осіб, тобто такий же прогноз цього показника так і при експоненційному згладжуванні. При обрахунках експоненційного згладжування та згладжувального прогнозу (підбір параметра) найперше значення не обраховується(#Н/Д), тому що як зазначалось раніше засіб автоматично працює на опередження результату.

В результаті розрахунків отримано автокореляцію вхідного ряду, тобто кількості прийнятих пацієнтів медичним закладом – 0,41. Вона є середньою. Якщо автокореляція вхідного ряду нижче середнього значення, то оптимальну

константу кількості прийнятих пацієнтів підприємства величини похибки у прогнозі за допомогою однієї константи згладжування, а потім використати Розв'язувач на мінімізацію цього значення шляхом зміни константи згладжування.

Отже, в нашому випадку при використанні засобу Розв'язувач розраховано різноманітні варіанти постійного згладжування до тих пір, доки не знайдено таке значення кількості пацієнтів, яке мінімізує корінь середньоквадратичної похибки, тобто значення яке дає найбільш точний згладжений прогноз кількості пацієнтів 109193 осіб на 2023 р.

Слід відмітити, що прості методи експоненційного згладжування не дають задовільних результатів, якщо статистичні дані монотонно зростають або спадають (в нашому випадку спостерігається коливання кількості прийнятих пацієнтів підприємства) або мають сезонні коливання.

Тому, даний метод аналізу та прогнозування може бути запропонований при формуванні механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління підприємства. Графічно аналіз та прогноз кількості пацієнтів медичного закладу методом експоненційного згладжування, 2017-2021, 2023 рр. представлено на рис. 3.3.

Для подальшого аналізу, оцінки та прогнозу механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз впливу кількості прийнятих пацієнтів, коефіцієнтів випередження та плинності кадрів на продуктивність праці підприємства за останні п'ять років та на майбутній 2023 р.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

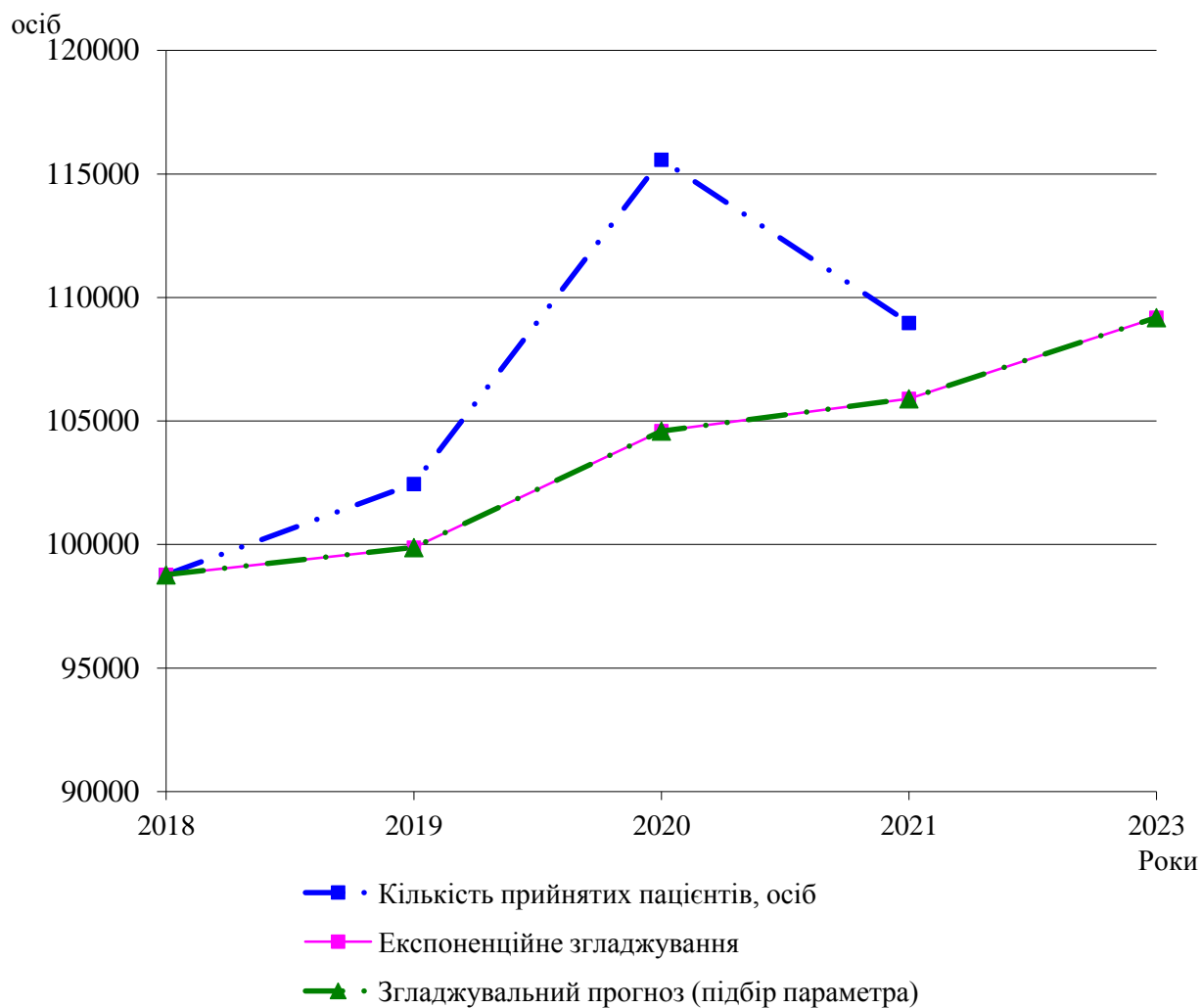


Рис. 3.3. Аналіз та прогнозування кількості пацієнтів підприємства за допомогою методу експоненційного згладжування, 2017-2021, 2023 рр.

Джерело:

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.2)$$

Як попередньо зазначалось на основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив кількості прийнятих пацієнтів, коефіцієнтів випередження та плинності кадрів на результат діяльності – продуктивність праці персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Динаміка кількості прийнятих пацієнтів, коефіцієнтів випередження та
плинності кадрів, продуктивності праці персоналу
підприємства, 2017-2021 рр. для дослідження багатofакторної лінійної
виробничої моделі**

Роки	Кількість прийнятих пацієнтів, осіб	Коефіцієнт випередження	Коефіцієнт плинності кадрів	Продуктивність праці, грн,
2017	99248	1,133	0,025	413,50
2018	98782	1,255	0,067	439,00
2019	102457	1,089	0,004	457,40
2020	115578	1,407	0,000	516,00
2021	108973	1,477	0,217	551,70

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап в дослідженні багатofакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатofакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки $\chi^2_{\text{розрах.}}(4,55) < \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$, можна зробити висновок, що загальної мультиколінеарності матриці факторів не існує.

Використовуючи F- критерій Фішера з надійністю $P=0,95$, дослідимо мультиколінеарність кожного фактору з множиною інших факторів. Для цього визначили критичне та розрахункові значення F- критерію для кожного фактора. Оскільки, всі розрахункові значення F-критерію більші критичного $F_{\text{кр}}=0,10$, то з надійністю $P=0,95$ можна вважати, що існує мультиколінеарність кожного фактору із множиною інших факторів.

Далі порівнюємо розрахункові значення t-статистики з критичним його значенням для визначення наявності мультиколінеарності пари факторів.

Якщо модуль розрахункового значення більше критичного значення, то з ймовірністю помилки в 5% можна зробити висновок про наявність

мультиколінеарності даної пари факторів. В нашому випадку $t_{kp}=0,08$, і найкраще значення $t_{13}=2,64$ для пари факторів X_1 та X_3 (кількість прийнятих пацієнтів та коефіцієнт плинності кадрів) з надійністю $P=0,95$ стверджуємо, що між цими факторами існує мультиколінеарність.

Для усунення мультиколінеарності скористаємося методом виключення із розгляду одного із факторів. Розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто продуктивність праці. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, які є досить високими, слід відмітити, що кожен із вибраних факторів суттєво впливає на продуктивність праці досліджуваного об'єкта:

- кількість прийнятих пацієнтів, коефіцієнт кореляції 0,90, зв'язок тісний прямий, значення найвище та найбільший вплив цього фактору на продуктивність праці;

- коефіцієнт випередження, значення коефіцієнта кореляції 0,88, зв'язок тісний, прямий, дещо менший;

- коефіцієнт плинності кадрів, також високе значення коефіцієнта кореляції 0,89, вказує на тісний прямий зв'язок.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, визначено, що дещо менше впливає на результативний показник коефіцієнт випередження, значення коефіцієнта кореляції 0,88, тому саме цей фактор виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатфакторної регресійної моделі. Подальший аналіз та прогнозування багатфакторної лінійної регресії продуктивності праці проводимо із двома факторами: кількість прийнятих пацієнтів та коефіцієнт плинності кадрів. Слід відмітити, що виключення цього фактору – коефіцієнта випередження з подальшого аналізу багатфакторної виробничої регресії ґрунтується виключно на парних коефіцієнтах кореляції, так як

основне завдання виробничої регресії вибір найвпливовіших факторів на результуючу ознаку.

Також, визначено в моделі багатфакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатфакторної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень продуктивності праці.

В результаті обчислень, що наведенні в **додатку ***, багатфакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = -106,99 + 0,003X_1 + 195,42X_3$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатфакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = -106,99$; $a_1 = 0,003$; $a_3 = 195,42$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактору на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактору на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням кількості прийнятих пацієнтів на 1 особу продуктивність праці збільшиться на 0,003 грн., а із зростанням коефіцієнта плинності кадрів результативний показник зміниться на 195,42 грн.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,84. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, а також, що варіація продуктивності праці на 84,17% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори вибрані

вдало та суттєво впливають на досліджуваний показник – продуктивності праці.

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. У даному випадку $F_{\text{розрах}}=5,32$ та $F_{\text{таб}}=3,49$, оскільки $F_{\text{розрах}}(5,32) > F_{\text{таб}}(3,49)$, то багатофакторну лінійну економетричну модель із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування продуктивності праці.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто продуктивність праці, якщо фактор зміниться на 1%.

Якщо кількість прийнятих пацієнтів збільшиться на 1%, то продуктивність праці збільшиться на 0,60%, а якщо коефіцієнт плинності кадрів зміниться на 1%, то результативний показник зміниться на 0,49%.

Визначено прогнозне значення продуктивності праці на 2023 р. 576,66 грн., значення дещо вище ніж в попередніх роках, за умови попередньо спрогнозованої методом експоненційного згладжування кількості пацієнтів 109193 осіб та визначеного вбудованою статистичною функцією ТЕНДЕНЦИЯ, яка найбільш точно визначає економічні показники, прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів 1,440.

Варто відмітити, що проведено розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії продуктивності праці підприємства із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Графічно багатофакторну регресію $Yr = -106,99 + 0,003X_1 + 195,42X_3$ представлено рис. 3.4.

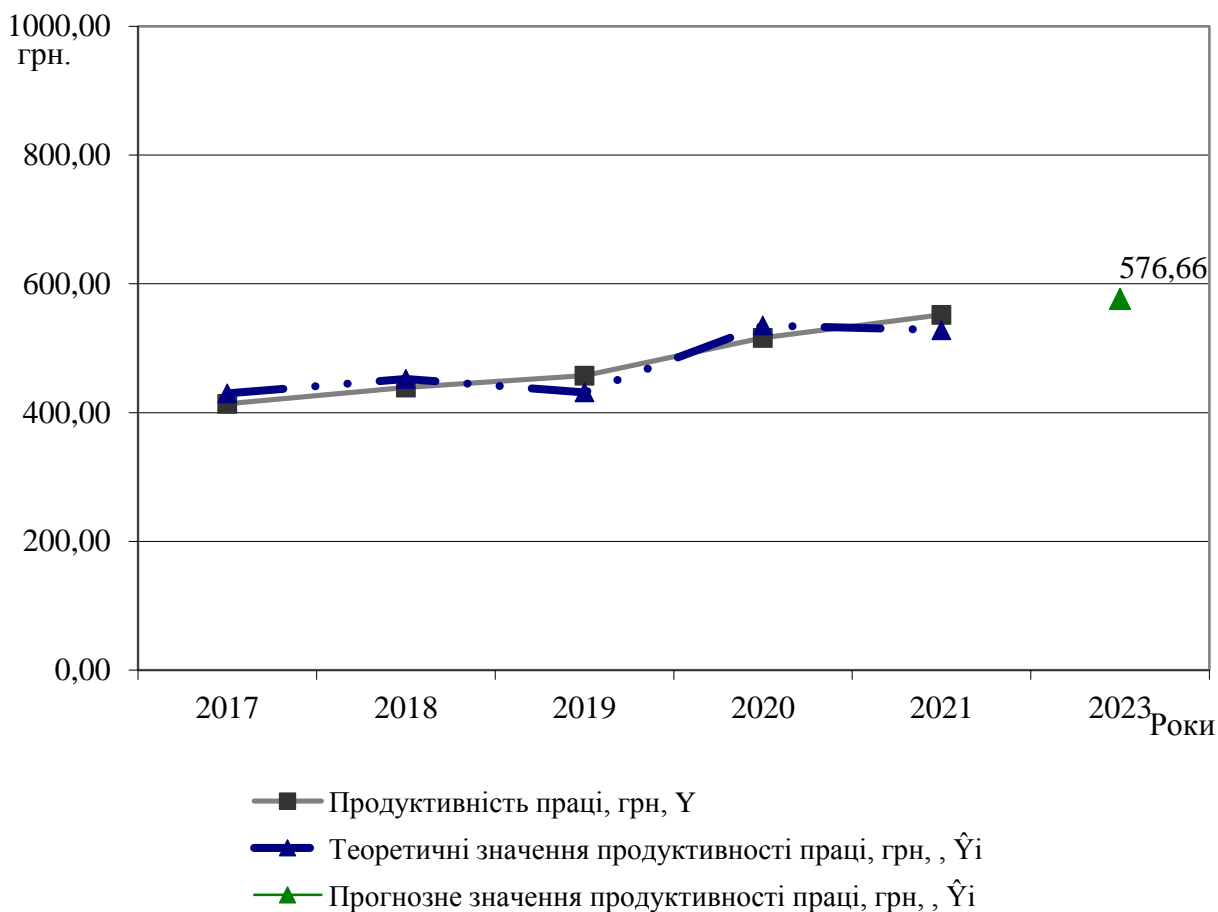


Рис. 3.4. Фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці підприємства, 2017-2021, 2023 рр.

Джерело:

Отже, проаналізувавши коефіцієнт детермінації, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, значення F-критерію Фішера, t-статистики, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства, як основні чинники формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління. Тобто запропоновані нами заходи є ревалентними та ефективними і при їх використанні Підприємство матиме дієвий механізм мотивації персоналу та згуртовану команду однодумців, що будуть прагнути до саморозвитку, інноваційності в професійній діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності медичного закладу.

Висновки до розділу 3.

1. Рекомендовано розширити види мотивації підприємства, застосувавши нові інструменти для створення більш ефективного та дієвого механізму мотивації персоналу такими, як: розширення програм соціального захисту, заохочення працівників до більш широкої самостійності в роботі, надання автономності у професійному зростанні, розширенню категорій працівників, які можуть користуватися іміджевими послугами підприємства, актуалізація розвитку корпоративної культури, забезпечити систематичність проведення семінарів, тренінгів покликаних сприяти згуртованість колективу і популяризації суспільної значущості професії та профілактиці професійного вигорання.

2. Запропоновано включити в додаткову частину заробітної плати виплати (премії), що стимулюють підвищення якості медичної допомоги, зокрема: за відсутність скарг відносно якості отриманих медичних послуг та рівня комунікації середнього та молодшого медичного персоналу з пацієнтами.

3. Рекомендовано Підприємству використати модель «Заробітна плата плюс бонуси», за якою медичному працівнику встановлюють окрім фіксованого окладу, також й додаткові виплати у вигляді бонусів за результатами діяльності підприємства та з урахуванням особистої продуктивності, зокрема пропонується застосовувати надбавки по відношенню до посадового окладу за удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня за результатами внутрішньої атестації. Ця модель мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами.

4. Запропоновано впровадити модель комунікації AIDET, адже важливою складовою корпоративної культури є комунікація, особливо для закладів охорони здоров'я, адже здоров'я це важлива складова життя людини, а в процесі лікування відбувається постійна взаємодія між медичним

персоналом та пацієнтом, і в результаті неякісної взаємодії відбувається відтік клієнтів, що впливає на імідж Підприємства.

5. Рекомендовано розвивати комунікацію з клієнтом через Інтернет та соціальними мережами. Адміністрації Підприємству варто звернути увагу на соціальні мережі. Нами пропонується зупинити свій вибір на одній соціальній мережі, наприклад Viber. Створити там групу «Лікарня» і сповіщати пацієнтів про головні новини закладу.

6. Запропоновано систематично організовувати корпоративні заходи, що значно поліпшить низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства, наприклад таких як святкування Дня здоров'я, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства.

7. Рекомендовано всебічно сприяти розвитку медичного персоналу та дбати про їх професійний розвиток та психо-емоційний стан, організовувати семінари, тренінги з профілактики професійного вигорання, в основному власними силами, адже в штаті лікарні є психологи. В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

8. Наголошено, що здійснення витрат на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 15%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 64 грн. Результати комп'ютерних розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованих мотиваційних заходів, тобто кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства, як основні чинники формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.

ВИСНОВКИ

Аналіз формування механізму мотивації персоналу підприємства дозволив зробити наступні висновки:

1. Наголошено, що будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

2. Визначено, що основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати: матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо); нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо); індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника залежно від його особистої мотивації до роботи).

3. Визначено, що система мотивація це комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Кожна система ґрунтується на своїх, притаманних тільки їй, принципах: комплексність, системність, регламентація, спеціалізація, стабільність, цілеспрямована творчість, орієнтація на кінцеві результати, простота і зрозумілість, керованість і гнучкість.

4. Відзначено, що Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику і має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

5. Наголошено на позитивних характеристиках діяльності Підприємства, зокрема: у звітному році порівняно з базовим доходи комунального підприємства зросла на 1587,7 тис. грн (або на 6,2%); зростання доходів лікарні відбулися за рахунок коштів, що надійшли з місцевого бюджету за програмою підтримки на 2585,4 тис. грн (або на 82,2%), Підприємство отримало 1130,8 тис. грн від населення за наданні платні послуги, що на 46,5 тис. грн (або на 4,3%) більше за попередній період.

6. Відмічено, що загальні витрати лікарні у 2021 році склали 26624,9 тис. грн, це на 2371,5 тис. грн (або на 9,8%) більше ніж в 2020 році. Витрати на оплату праці персоналу лікарні також зросли на 2230,2 тис. грн (13,6%), зростання суми виплат пов'язано із зростанням заробітку працівників. Позитивним моментом є зростання впродовж досліджуваного періоду витрат на придбання медичного обладнання, в 2021 році лікарня витратила 1115,1 тис. грн (або на 49,1%) на придбання основних засобів. Проте, негативними моментами є: зростання витрат на оплату комунальних послуг та енергоносіїв на 657,2 тис. грн (або на 45,8%); закупівля предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю знизилася на 434,0 (або на 56,4%) тис. грн; придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів також зменшилося на 189,7 тис. грн (або на 24,3%).

7. Проаналізовано якісний склад персоналу лікарня, так, в загальній кількості лікарів, працюючих в ЦРЛ кількість атестованих становить 17 осіб, що складає 61 %. Вищу категорію мають 2 лікарі. Першу категорію мають 7 лікарів. Другу категорію мають 8 лікарів. 6 лікарів – мають кваліфікацію лікаря спеціаліста. В ЦРЛ працює 78 середніх медичних працівника, показник на 10 тис. населення - 45,5, показник в районах – 70,3, по області – 97,4. Укомплектованість середнім медичним персоналом – 89,1%. Атестованих – 38,5%. Вищу категорію мають 2 медичні сестри. Першу категорію мають 18 медичних сестер. Другу категорію мають 10 медичних сестер.

8. Зазначено, що базовим елементом механізму мотивації в комунальному підприємстві є оплата праці, адже на вмотивованість трудової діяльності

працівника будь якого колективу, в першу чергу впливають його доходи. Дані аналізу свідчать про доволі успішні результати використання заробітної плати для формування механізму мотивації персоналу Підприємства. Серед позитивних тенденцій слід відмітити наступне: зростання середньорічної заробітної плати в 2021 році на 28082 грн (або на 38,2%) в порівнянні з тим самим періодом 2020 року; ріст продуктивності праці слід відміти впродовж всього досліджуваного періоду, але найвищий показник продуктивності праці спостерігається у 2021 році і становить 551,7 грн, що на 35,7 грн (або на 6,9%) вище аналогічного періоду 2020 року; позитивна динаміка коефіцієнту випередження, так в 2021 році зріс на 0,07 пункти в порівнянні з 2020 роком, це означає, що продуктивність праці зростає швидшими темпами порівняно з ростом заробітної плати.

9. Наголошено, що крім матеріальної складової механізм мотивації містить нематеріальну складову, до якої відноситься корпоративна культура. Отримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури Підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи D – 38 балів та альтернативи C – 28 балів; досконалий стан корпоративної культури характеризується домінуванням альтернативи B – 30 балів та альтернативи C – 25 балів.

Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного (D) типу культури, хоча в найближчій перспективі працівники підприємства бажали б створити в медичному закладі адхократичний тип з елементами ринкового типу корпоративної культури.

10. Рекомендовано розширити види мотивації підприємства, застосувавши нові інструменти для створення більш ефективного та дієвого механізму мотивації персоналу такими, як: розширення програм соціального захисту, заохочення працівників до більш широкої самостійності в роботі, надання автономності у професійному зростанні, розширенню категорій працівників, які можуть користуватися іміджевими послугами підприємства,

актуалізація розвитку корпоративної культури, забезпечити систематичність проведення семінарів, тренінгів покликаних сприяти згуртованість колективу і популяризації суспільної значущості професії та профілактиці професійного вигорання.

11. Запропоновано включити в додаткову частину заробітної плати виплати (премії), що стимулюють підвищення якості медичної допомоги, зокрема: за відсутність скарг відносно якості отриманих медичних послуг та рівня комунікації середнього та молодшого медичного персоналу з пацієнтами.

12. Рекомендовано Підприємству використати модель «Заробітна плата плюс бонуси», за якою медичному працівнику встановлюють окрім фіксованого окладу, також й додаткові виплати у вигляді бонусів за результатами діяльності підприємства та з урахуванням особистої продуктивності, зокрема пропонується застосовувати надбавки по відношенню до посадового окладу за удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня за результатами внутрішньої атестації. Ця модель мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами.

13. Запропоновано впровадити модель комунікації AIDET, адже важливою складовою корпоративної культури є комунікація, особливо для закладів охорони здоров'я, адже здоров'я це важлива складова життя людини, а в процесі лікування відбувається постійна взаємодія між медичним персоналом та пацієнтом, і в результаті неякісної взаємодії відбувається відтік клієнтів, що впливає на імідж Підприємства.

14. Рекомендовано розвивати комунікацію з клієнтом через Інтернет та соціальними мережами. Адміністрації Підприємству варто звернути увагу на соціальні мережі. Нами пропонується зупинити свій вибір на одній соціальній мережі, наприклад Viber. Створити там групу «Лікарня» і сповіщати пацієнтів про головні новини закладу, такі як час роботи закладу, графіки прийому

сімейних лікарів, давати відповіді на питання пацієнтів, сповіщати про програми лояльності тощо.

15. Рекомендовано всебічно сприяти розвитку медичного персоналу та дбати про їх професійний розвиток та психо-емоційний стан, організовувати семінари, тренінги з профілактики професійного вигорання, в основному власними силами, адже в штаті лікарні є психологи. В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

16. Наголошено, що здійснення витрат на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 15%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 64 грн. Результати комп'ютерних розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованих мотиваційних заходів, тобто кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства, як основні чинники формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.

