

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала: студентка 476 групи
спеціальність 076 - Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Сківерничук Сімона Валеріївна _____

Керівник к.е.н., доцент
Антохова І.М. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № _____

від «_____» _____ 2025 року

зав. кафедри _____ к.е.н., доц. Водянка Л.Д.

Чернівці, 2025

АНОТАЦІЯ

Сківерничук С. В. Формування ефективної мотиваційної політики персоналу. - Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність - Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню важливої та гострої проблеми політики мотивації персоналу сучасних підприємств. Дослідження політики мотивації персоналу сучасних підприємств виявило, що на багатьох таких підприємствах існуючі системи мотивації є застарілими і не відповідають сучасним потребам працівників. Це веде до зниження продуктивності та задоволеності персоналу.

В кваліфікаційній роботі надана характеристика ТОВ НВК «Камея»; здійснено аналіз його діяльності; досліджено ефективність мотиваційної політики персоналу досліджуваного підприємства. Виявлено, що основною проблемою виявилось недостатнє уваги до нефінансових форм мотивації, таких як можливості професійного розвитку, робоче середовище та корпоративна культура. З'ясувалося, що працівники ТОВ НВК «Камея» цінують гнучкість робочих графіків та можливість впливати на процеси прийняття рішень на своєму робочому місці. Водночас, існують суттєві прогалини в системах оцінки ефективності та відданості персоналу, що негативно впливає на їхнє відчуття справедливості та визнання. Рекомендації, висунуті в результаті дослідження, включають вдосконалення системи винагород, розробку програм професійного розвитку, підвищення ролі внутрішньої комунікації та залучення співробітників до управлінських процесів. Важливо, щоб керівництво ТОВ НВК «Камея» приділяло більше уваги розвитку корпоративної культури, яка сприяє зростанню задоволеності працівників і покращенню їхньої продуктивності.

Ключові слова: мотивація, політика мотивації праці, персонал, організація, продуктивність, пріоритети, ефективність.

SUMMARY

Skivernychuk S. V. *Developing an Effective Personnel Motivation Policy*. – Bachelor's Thesis in Specialty 076 – *Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activity* – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

This thesis addresses the critical issue of personnel motivation policies in modern enterprises. The study reveals that many companies still rely on outdated motivation systems that fail to meet contemporary employee needs, leading to decreased productivity and job satisfaction.

The research provides an overview of LLC NVC "Kameya," analyzes its operations, and evaluates the effectiveness of its personnel motivation policy. Key findings indicate a lack of emphasis on non-financial motivation factors such as professional development opportunities, workplace environment, and corporate culture. Employees of LLC NVC "Kameya" particularly value flexible schedules and the ability to influence decision-making processes in their work. However, significant gaps exist in performance and loyalty evaluation systems, negatively affecting employees' sense of fairness and recognition.

The recommendations proposed as a result of the study include improving the reward system, developing professional development programs, enhancing the role of internal communication, and involving employees in management processes. It is important for the management of LLC NVC "Kameya" to pay more attention to developing a corporate culture that promotes increased employee satisfaction and improved productivity.

Keywords: motivation, labor motivation policy, personnel, organization, productivity, priorities, effectiveness.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів
мають посилання на відповідне джерело.

(підпис) _____ Сківерничук С. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Еволюція поглядів мотивації працівників.....	6
1.2.Методи, інструменти та пріоритети мотиваційної політики.....	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ»	29
2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства	29
2.2. Оцінка мотиваційної політики персоналу наТОВ НВК «Камея».	42
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ».....	62
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження політики мотивації персоналу підприємств є актуальним з огляду на критичну роль, яку підприємства відіграють у повсякденному житті міст та громад. Ефективність діяльності компаній, безпосередньо залежить від мотивації та продуктивності їхніх працівників. В умовах глобалізації та стрімких технологічних змін важливим стає реформування та оптимізація управління персоналом на сучасних підприємствах.

Підвищення рівня задоволеності та лояльності працівників може сприяти зниженню текучості кадрів та підвищенню якості обслуговування громадян. Таким чином, розуміння факторів, що впливають на мотивацію персоналу сучасних підприємств, є ключовим для створення ефективних стратегій управління та мотивації. Це також включає оцінку поточних систем винагороди, можливостей для професійного розвитку, умов роботи, і, насамперед, взаємодії з управлінськими структурами.

Окрім того, у контексті фінансових обмежень та необхідності оптимізації ресурсів, важливо знайти баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Адекватна мотивація працівників не тільки забезпечує краще виконання робіт, але й сприяє підвищенню їх власного відчуття задоволеності та внеску в соціальне благополуччя. Тому дослідження цієї теми відіграє важливу роль у формуванні політики, спрямованої на підвищення ефективності сучасних підприємств і загалом покращення управління місцевими ресурсами.

Ситуація щодо політики мотивації персоналу сучасних підприємств в Україні є досить складною і потребує подальших досліджень та реформ. На сьогоднішній день обсяг досліджень на цю тему в Україні обмежений, інформація щодо цього питання є обмеженою.

Фінансові труднощі і обмеження у бюджеті також становлять велику

проблему для підприємств, обмежуючи їх здатність забезпечити адекватну мотивацію для персоналу. Крім того, необхідна модернізація і реформи сучасних підприємств, щоб зробити їх ефективнішими та конкурентоспроможними. Загалом, питання політики мотивації персоналу підприємств в Україні залишається актуальним та потребує більш глибоких досліджень і реформ для покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу в медичній сфері.

Метою даної роботи є дослідження та узагальнення підходів щодо політики мотивації персоналу сучасних підприємств в Україні.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні та методологічні основи мотивації персоналу в контексті сучасних підприємств;
- проаналізувати державну політику, законодавство та нормативні акти, що стосуються мотивації персоналу підприємств в Україні;
- визначити проблеми та обмеження, з якими стикається ТОВ НВК «Камея» у забезпеченні адекватної мотивації свого персоналу;
- запропонувати конкретні напрями вдосконалення політики щодо мотивації персоналу ТОВ «Камея», а також розробити рекомендації для їхньої реалізації.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу на ТОВ «Камея».

Об'єктом дослідження є процес впровадження та функціонування ефективної системи мотивації персоналу у практиці ТОВ «Камея».

Для досягнення поставлених завдань та дослідження предмету та об'єкту було використано загальнонаукову методологію, що передбачає системний аналіз і міждисциплінарний науково-системний підхід. В роботі також використовувалися емпіричні методи, порівняльний аналіз та узагальнення статистичних даних, щоб надати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення політики мотивації персоналу ТОВ «Камея».

Структура роботи включають вступ, три розділи основної частини та

висновки до них, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.2. Еволюція поглядів мотивації працівників

Для того щоб притягнути працівників до роботи, віками менеджери вживали різноманітні методи,. Даній проблематиці достатню увагу приділили науковці, що вивчали постійно природу трудової мотивації індивіда.

Мотивація - це дія, яка підштовхує працівників до праці, яка містить застосування мотивів діяльності індивіда для досягнення організаційних або особистих цілей. Мотивація формулює поведінку персоналу.

Внутрішньою рушійною силою є мотив. Він спонукає працівника поводитися певним чином чи реалізовувати чіткі дії.

Мотиви розкриваються як реакція індивіда на чинники його зовнішнього стану, зовнішніх умов, ситуацій, обставин, або на вплив внутрішнього оточення. Мотиви відбиваються на поведінці працівника, направляють його роботу в необхідному руслі для підприємства, регулюють витрати праці, інтенсивність праці, підтримують старанність, наполегливість і сумлінність у досягненні мети та цілей.

Мотиваційні дії поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні бажання індивіда володіти речами, які не є її власністю. Мотиви внутрішні переплітаються із задоволенням наявного об'єкта, котрий людина бажає приберегти, чи з недоліками ним власності і, тому, з хотінням його позбавитися. Приміром, приваблива діяльності приносить працівнику задоволення, він готовий довше і більше працювати. В протилежному випадку людина на все піде, для того щоб позбавитися власної посади. В залежності від фронту дії стимулу мотиви поділяють на моральні та

матеріальні [3, с. 22].

Під дією подразників діяти починають мотиви, що формуються під дією великою кількістю об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх чинників.

Стимул являється зовнішнім чинником, котрий примушує працівника працювати ефективно, щоб досягти визначених цілей. Виділяють матеріальні стимули. Вони виступають у вигляді надій, можливостей, дій інших і т.д. Стимули за змістом поділяють на нематеріальні та матеріальні. Економіка надає можливість одержати товари, послуги та інші матеріальні блага, які примножують заможність і достаток людини. Поза економікою впливає на примноження безпосереднього як дозвілля, так і матеріального добробуту, відповідно з духовними благами. Неекономічні стимули поділяють на дві групи: моральні та організаційні. Необхідно зауважити, що моральні стимули мають наступні негативні наслідки: особиста зацікавленість, кар'єризм. Матеріальні стимули впливають на підвищення ефективності праці.

Критеріями у розподільних відносинах являються розрізнення в статусі (ранг, компетентність, посада), приналежність до конкретних соціальних груп (учасники бойових дій, ветерани, інваліди), вислугу років.

Стимулювання представляє собою запровадження до працівника стимулів, він діє у відповідності до власних старань, перед підприємством виступає і включає рівноцінні обґрунтування.

Взаємовідносини між різноманітними мотивами, які з'ясовують поведінку персоналу, формують досить чітку мотиваційну структуру. Мотиваційна структура кожного працівника являється індивідуальною і позначається наступними чинниками: здібностями, ціннісними орієнтаціями, статусом, соціальним статусом, рівнем добробуту тощо.

У працівників присутні регулюючі та рушійні сили поведінки в різноманітних пропорціях: потреби, інтереси, інстинкти. Дії працівника мотивуються жадобою влади, честолюбством, гордістю, співчуттям, цікавістю, самозбереженням тощо.

Елементарною формою волі працівника до праці є інстинкт.

Інтереси представляють собою вибіркове становлення працівника до конкретного об'єкта, визначених потреб, бажань, зумовлено нагромадженням соціально-економічних умов існування суспільства, колективу та людини. В сферах інтересів виражаються реальні потреби конкретних соціальних груп. Із потреб створюються інтереси, проте ними не обмежуються. Якщо інтереси вивчені, проаналізовані та затверджені, вони перетворюються в постійні потреби.

Потреба це необхідність котру має працівник за розвитку чітких умов життєдіяльності. Вони виражаються усвідомлено як мотив діяльності в цілому суспільства, соціальної групи та працівника.

Створюються потреби з дня народження індивіда і в ході розвитку постійно удосконалюються. Отож, дуже важливими є проблеми створення, збільшення і розвитку потреб. Вони повинні спеціально підтримуватися і проектуватися в суспільстві, тим самим розширюючи діапазон інтересів працівників. В ході мотивації відбувається задоволення потреб, які побудовані на формуванні нових або застосовуванні існуючих мотивів. В основі механізму мотивації знаходяться потреби. Мотиваційний ланцюг зображений на рис 1.1.

Співвідношення різноманітних видів мотивацій формулює діяльність працівників, формує мотиваційну структуру, яка є зручною для виховної діяльності, цілеспрямованого і планомірного навчання. Мотиваційна структура працівників індивідуальна. Вона позначається наступними чинниками:

- соціальний статус;
- ціннісні орієнтації;
- рівень добробуту;
- посада;
- кваліфікація. посадою тощо [1].

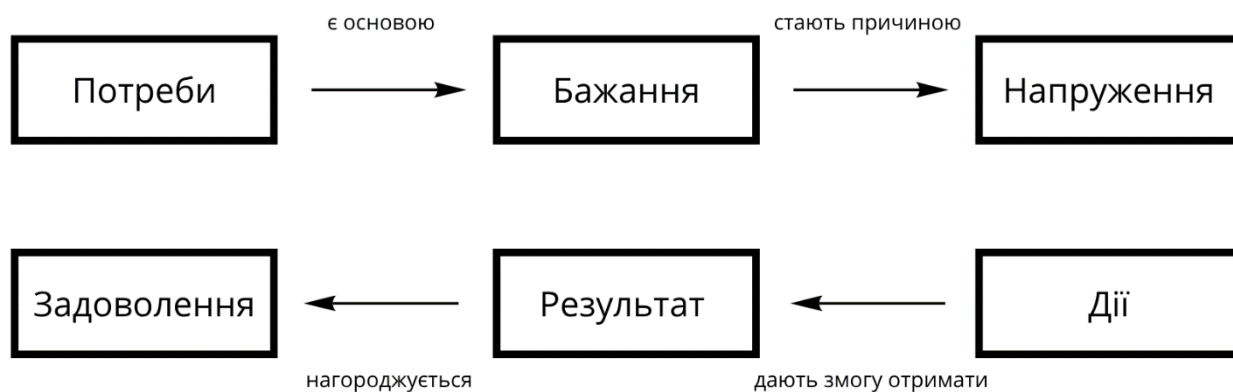


Рис. 1.1. Мотиваційний ланцюг "потреби - бажання - винагорода"

Щоб вдало управляти персоналом, керівники підприємства зобов'язані представити в деталях, чого бажають чи не бажають його співробітники, які причини їх діяльності, як внутрішні так і зовнішні, в яких взаємовідносинах вони знаходяться, яким чином на них можливо впливати і котрі результати та наслідки потрібно одержати. Отож, керівники компанії повинні створювати чітку мотиваційну структуру діяльності співробітників, послаблювати неугодні мотиви і поглиблювати в них довгождані, або невимушено стимулювати їх діяння.

Потрібно зауважити, що між заключним результатом роботи працівників і мотивацією відсутній однозначний зв'язок. Йому шкодять велика кількість суб'єктивних і об'єктивних чинників, наприклад, перспективи людини, її оцінка обстановки, її повсякденний настрій, вплив інших людей зі сторони.

В залежності від того, чи потрібно стимулювати наслідки та результати роботи або її в цілому, мотивація в залежності від результатів визначається у двох видах:

- винагорода або покарання;
- поточне (повсякденне) стимулювання або покарання.

Покарання або стабільний стимул має за ціль скоригувати або стабілізувати в потрібному напрямку діяльність і співвідноситься до насамперед зазначеної діяльності. Для того щоб не ослаблювати ресурси підприємства і одночасно безперервно підтримувати заінтересованість у

продовженні потрібної роботи, кількісна важливість винагороди необхідна бути найменшою або мінімальною. Потрібно не забувати, що цінна не стільки сума винагороди, а також її режим, спосіб і форма. Часом раціональною являється термінова винагорода, котра примушує працівника більше працювати. Проте завжди винагорода мусить бути надана конкретно, чітко і вчасно. Покарання або вирішальна винагорода зв'язана з одержаними результатом, отож, повинна відбивати індивідуальний внесок працівника, пробудити в особі бажання в майбутньому ще краще працювати та бути справедливою.

Головні мотиваційні задачі:

- створення у директорів та інших керівників до управління персоналом демократичних підходів із застосовуванням нових методів мотивації;
- навчання працівників підприємства психологічним засадам внутрішньо-організаційних комунікацій;
- створення у кожного співробітника оцінки суті, ролі та значення мотивації.

Для того, щоб вирішити дані завдання потрібно проаналізувати процес створення системи мотивації на підприємстві, зміни, які відбуваються в умовах ринкової економіки в діяльності компанії.

Аналізуючи мотивацію, як процес, можливо в ній виділити шість логічних етапів, які відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Етапи мотиваційного процесу

Етап	Опис етапу
1	2
Перший етап	Виникнення потреб. Людина відчуває що їй чогось не вистачає.
Другий етап	Людиною здійснюється пошук шляхів задоволення потреб.
Третій етап	Характеризується визначенням цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.
Четвертий етап	Реалізація конкретних дій, які задовольняють потреби.
П'ятий етап	Пов'язується із здобуттям винагородження за реалізацію окремої роботи, яку людина виконала і може задовольнити свою потребу.

Шостий етап	Задоволення потреби. При цьому людина не зупиняє своєї діяльності до виникнення нової потреби.
-------------	--

Для того щоб сформувати на підприємстві грамотну мотивацію, напруженість працівників повинні бути направлені на формування регулярного клімату. Виділяють наступні типи мотиваційного клімату:

- розряджувальний;
- заряджувальний.

Мотиваційний розряджувальний клімат на підприємстві, який де мотивує, має наступні характеристики:

- погана довіра до працівників;
- неодмінний розлад в трудовому колективі між працівниками;
- погане обслуговування і незгідне з нормами допоміжне обладнання і виробничі приміщення;
- неналежні умови праці;
- із сторони керівників недостатня увага до персоналу підприємства;
- брак перспектив для підвищення кваліфікації та навчання;
- невелика кількість співробітників, що працюють в компанії;
- невисокий ступінь співробітництва, брак вчасного аналізу оцінки діяльності;
- невисока увага до персоналу із сторони деяких працівників.

Заряджувальний мотиваційний клімат визначається:

- диверсифікацією діяльності, яка дає можливість співробітникам цілком користуватися власним потенціалом;
- вчасним визнанням і проявом значних результатів праці;
- стабільною участю в схваленні управлінських рішень, які зачіпають поведінку праці;
- значним ступенем відповідальності та самостійності за працю;

- гарними та стабільними власними й професіональними взаємовідносинами із співробітниками;
- професіональним розвитком та стабільним навчанням;
- наочність;
- довіру до співробітників, що працюють у компанії;
- погані умови праці, невелику віру до співробітників;
- постійний брак порозуміння між співробітниками в трудовому колективі [4].

Виділяють наступні причини проблем, які пов'язані із мотивацією праці працівників підприємства:

- ✓ постійний тиск керівників підприємства на персонал;
- ✓ необізнаність працівниками своїх прав і обов'язків;
- ✓ невиразний професіональний робочий час, нечітка оплата праці, що не відповідає фаховому ступеню працівника;
- ✓ набуття сучасних навиків і недостатнє професіональне зростання;
- ✓ зі сторони керівництва підприємства неадекватне оцінювання праці співробітників;
- ✓ несучасне обладнання та небезпечні і важкі умови роботи;
- ✓ неефективна структура управління персоналом;
- ✓ з деякими керівниками жахливі ділові та робочі відносини.

В науковій літературі виділяють наступні групи мотиваційних концепцій:

- змістовні;
- процесуальні.

Змістовні теорії мотивації побудовані на людських потребах, а саме на передчуттях дискомфорту або нестачі в чому-небудь, котре індивід бажає подолати. Потреби бувають природними (первинними) або соціальними (набутими). До природних потреб відносять бажання тепла, води, їжі, а до соціальних - прагнення до самореалізації, знань і спілкування.

Якщо індивіди осмислюють особисті потреби, у них появляється охота

їх задовольняти, і з'являється бажання до задоволення даних потреб. Проте зацікавленість стає мотивацією для серйозних дій тільки тоді, коли індивіди впевнені, що вміють досягнути омріяного. Прибічниками даної теорії являються американські психологи А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак-Клелланд.

Вагомим аспектом у дослідженні та оцінці механізмів, що стимулюють персонал до досягнення мети та цілей компанії являються теоретико-методичні засади мотивації працівників. В досягненні організаційних цілей і управлінні трудовим потенціалом мотивація працівників визнається головним фактором успіху функціонування компанії.

В 40-х роках минулого сторіччя була сформульована концепція мотивації А. Маслоу. Відповідно до даної концепції, у індивідів постійно були різноманітні бажання, котрі поділяють на ієрархічні групи. А. Маслоу відокремив п'ять груп і відобразив їх у вигляді піраміди.

Теорія потреб Абрахама Маслоу являється однією з головних теорій мотивації. Відповідно до даної теорії, індивідам притаманна ієрархія 5-ти різноманітних рівнів потреб. Фізіологічні потреби (вода, їжа) являються основними, а залишковими є потреби у визнанні і самореалізації. Утім задоволення найбільш елементарних ступенів потреб підштовхує індивідів задовольняти все вищі та більші рівні. Отож, підприємства, зважаючи на дану ієрархію, можуть стимулювати працівників [2, 9].

Отже, відповідно до А. Маслоу, підштовхують особу до дій незадоволені потреби, проте перестають бути мотиваторами задоволені потреби і підміняються інакшими потребами, які індивід не задовільнив. Тому, потреби первинні вимагають термінового задоволення, а потреби вторинні появляються після того, як їх задовільнили.

Мотиваційне вчення Д. Мак Клеланда представляє собою концепцію набутих потреб, що визнає, що потреби індивіда засвоюються і накопичуються в ході повсякденної практики. Вчений виділяє наступні типи потреб:

- потреби в успіху;
- потреби в приналежності;
- потреби у владі.

Люди, працюючи більш продуктивно, прагнуть досягти мети і цілей, отож, в цьому виражаються потреби в успіху.

Через гарні зв'язки з іншими особами та їх сприяння задовольняються потреби до причетності.

Потреба у владі являється часткою бажання позначатися на поведінці індивідів і за їх діяння нести відповідь. Тому, автор має на увазі талант, авторитет і адміністративну владу.

МакКлелланд на базі проведених досліджень виокремив наступні типи менеджерів:

- організаційні менеджери;
- менеджери, у яких є більш сильне бажання влади ніж до приналежності;
- менеджери, які мають більш сильну потребу до приналежності.
- Віктор Врум сформулював теорію очікувань і вона являється наступною вагомою теорією мотивації. Дана теорія визначає, що індивіди на базі передбачуваних результатів приймають рішення стосовно власної поведінки. Якщо персонал вірить, що їх зусилля приведуть до успіху і досягнення запланованого результату і як наслідок до винагороди, отож, такі працівники найбільш готові до мотивованої роботи. Таким чином, базу для поняття мотивації являє теорія різниці між бажаним і поточним. Дана теорія свідчить про те, що мотивація з'являється, тоді коли є розбіжність між повсякденним становищем співробітника і тим, яке становище працівник прагне досягнути.

Дж. Адамс сформулював теорію справедливості.

На мотивацію персоналу чимало позначається таке явище, що їх результати і повсякденні успіхи чесно ціняться як у порівнянні з успіхами інших працівників, так у порівнянні з минулим. Відчуття незадоволеності

може з'явитися коли є висока винагорода. З точки зору Адамса, а би який розумний суб'єкт постійно аналізує взаємовідносини.

Л. Портер і Е. Лоулер сформулювали теорію мотивації. Дана концепція побудована на з'єднанні елементів теорії справедливості та теорії очікувань. Її сутність в тому, що вводиться додаткова залежність між досягнутими результатами та винагородою.

Вчені показали, як змінні, які позначаються на величині винагороди, індивідуальні якості особи, затрачені зусилля та усвідомлення людиною власного значення в праці. Частки теорії справедливості виражаються в тому, що у співробітників є особиста ідея про те, погана або гарна їх винагорода відносно з другими співробітниками, і відзначається їх ступінь задоволення. Таким чином, елементи теорії очікувань виявляються в тому, що співробітники розцінюють власну винагороду в залежності від затрачених старань. Отож, причиною задоволення персоналу являється продуктивність праці, а не навиворіт. Відповідно до даної концепції, повинна постійно зростати продуктивність праці. Думку Портера і Лоулера підкріплюють сьогоденні дослідження про те, що чим більше зростає продуктивність праці, тим більше зростає задоволення працівників [13, с. 25].

Е. Локка сформулював теорію постановки цілі. Її сутність базується на гіпотезі, що всі працівники в різній мірі схоплюють організаційні цілі як власні і бажають їх досягнути, одержуючи задоволеність від здійснення даної діяльності. Залежить від характеристик мети ефективність, До таких характеристик відносять: складність, прийнятність і прихильність працівника до цілі.

Чим більша реалістична ціль, тим вищих результатів може досягнути працівник в процесі своєї діяльності. Визначеність, ясність, конкретність мети і точність постановки впливають на отримання найбільш потужних результатів. Безформні та невиразні цілі, навпаки, впливають на розпорошення старань і від'ємних досягнень. Чим більше співробітник усвідомлює свою ціль, тим більш старанно він намагається її досягти, не

дивлячись на конкретність, складність та інші перепони.

Відповідно до концепції цілепокладання, вагомий вплив на мотивацію мають також досягнуті результати. Якщо отримані результати гарні, то працівники, що досягнули цілі, найбільш мотивовані до праці та задоволені собою.

Зовнішнє і внутрішнє оцінювання впливає на ступінь задоволення результатами, які досягнув працівник. Зовнішнє оцінювання має прогалини або неадекватність.

Скіннер в концепції підкріплення стверджує, що дії індивіда залежить від оточуючого світу і що відсутня потреба розшукувати когнітивні тлумачення. Концепція базується на законі ефекту, котрий підтверджує, що дії, які породжують серйозні результати, повторяється, а поведінка, котра впливає на від'ємні результати, навпаки не буде існувати.

Суть процесу підкріплення заключається в тому, що стимул являється поведінкою, діяльністю або відповіддю, за котрою виникає результат. В людських діях виділяють наступні типи підкріплення, котрі допомагають управлінням відбиватися на діях суперників:

- позитивне підкріплення;
- від'ємне підкріплення;
- послаблення;
- покарання.

В результаті аналізу бачимо, що прискорення і позитивне підсилення впливають на зростання працівника, і навпаки, покарання і негативне підкріплення впливають на незрілість і негативно впливають в цілому на підприємство.

Концепція соціальної мотивації вивчає дії індивіда в ході спілкування, наслідування і спостереження із соціальною сферою продемонструвало, що виділяють наступні прикмети, що роз'яснюють дії індивіда:

- модифіковане навчання;
- умовні процеси;

- самоконтроль. [9].

Для розгляду головних площин інновацій застосовується концепція соціального спрямування: формування сучасних думок та їх прийом в ході дифузії інновацій. Піднесенню процесу інновацій допомагає моделювання. Персонал підприємства має більше можливостей бути мотивованим, якщо він пристосується до сучасних замислів, котрі приводять до позитивних наслідків. Отож, на підприємстві потрібно формувати умови для введення інновацій.

Вчення мотивації ще включає поняття і характеристику зовнішньої та внутрішньої мотивації. Зовнішня мотивація, заохочується зовнішніми чинниками, наприклад, оплата праці, винагороди, премії, схвалення та просування по посадовій драбинці. Внутрішня мотивація зводиться до задоволення внутрішніх потреб індивіда і самостійного, особистого прагнення до досягнення мети та цілей. Зважаючи на різноманітні підходи та теорії до мотивації працівників, підприємства мають ймовірність підготувати системи та стратегії мотивації, котрі відповідають їх меті, цілям та особливостям. Наступний аналіз даних проблем зможе більш точно зрозуміти, яким чином впливати на мотивацію праці у сучасних компаній України.

1.2.Методи, інструменти та пріоритети мотиваційної політики

Часткою організаційної та корпоративної культури підприємства являються методи мотивації працівників. Головна ціль даних методів - забезпечення якнайбільшого притягнення освічених працівників до вирішення проблем вцілому по підприємству. Теорія мотивації виділяє наступні головні засоби підвищення мотивації:

- Примус - побудований на страху кари у виді штрафів, вивільнення, переведення на посаду з меншою зарплатою.

- Винагорода - побудована на неекономічних (подяки, нагороди) та економічних (розподіл прибутку, оплата праці, премії) системах стимулювання за високі результати праці.

- Солідарність - це створення у працівників особистих цілей та цінностей, які наближені до цілей та цінностей підприємства, що дістається такими напрямками, як: тренінгів, навчання, переконання і формування позитивного корпоративного клімату на підприємстві.

Методом мотивації є солідарність. Даний метод має чималу роль, коли найбільше виділяють значення командної діяльності та груп, і намагаються створити сприятливий морально-психологічний клімат, який зближає в згуртовану єдину команду працівників компанії.

Використання будь-яких мотиваційних методів чи їх комбінування, Залежить від реальних домовленостей, в котрих функціонує компанія. В управлінських організаціях, побудованих на постановах і наказах, потрібне стосовно характеру систематичності діяльності, особливого використання методів примусу, стандартів і норм та інших правил. Використання у трудових колективах примусових стимулів буває досить поганим і довести до того, що перед від'ємними результатами буде погашено боязню енергія пошуку.

Використання нагород базується на теоретичних принципах, які відображають мету, цілі, бажання, дії і цінності та являються мотиваторами. Винагороди спонукають працівника на особисті впевненість, сподіваються у здійсненні завдань на перемогу, підвищують мотивацію та ефективність до праці. Найбільш ефективними є позитивні, серйозні заходи, чим від'ємні та заперечливі [21, с.34].

Мотиваційні системи мусять розшукувати грамотну рівновагу між покаранням і винагородою. Від'ємна реакція управлінців перешкоджає роботі персоналу, зменшує задоволення, формує шоківі ситуації та визиває

заперечливі відчуття. Разом з тим позитивне визнання проведеної діяльності підвищує творчу ініціативу, мотивує активність праці і підіймає самооцінку.

Швидко збільшується в поєднанні з іншими методами ефективність економічних методів, передусім із методами моральної мотивації. Суспільне або особисте визнання відносяться до моральної мотивації. Сутність власного визнання заключається в тому, що постійно пригадують грамотного працівника у професійних звітах для керівників підприємства, індивідуально поздоровляють керівників родинними торжествами та з річницями, співробітник приймає участь у розробці довгострокових планів та програм організаційного піднесення. Проте в нашій країні даний досвід не набув великого розповсюдження. Привселюдне визнання відбувається за рахунок розстановки повідомлень про описання у спеціальній книзі досягнень, вручення грамот і видатних відзнак, успіхи працівників на особливій дошці.

До специфічних особливих мотиваційних моральних методів припадають критика і похвала. Критика представляє собою від'ємне оцінювання результатів праці підрозділу або кожного працівника. Критика повинна заохочувати дії співробітників для усунення прогалин, бути конструктивною, бути не звинувачувальною, але доброзичливою, відносно до залежних ввічливою, коментарі надаються в опосередкованій формі, а підтвердження повинні бути досить переконливими. Не потрібно потребувати від людини, котру критикують, викриття власних упущень, але необхідно показати бажання висунути пропозицію по наданні допомоги і зробити акцент перспективу усунення проблем.

Похвала зобов'язана направлятися за будь-якою дією працівника, який не розвивається, або досягає незначних позитивних результатів в процесі діяльності, але його праця постійно повинна впливати на досягнення мети підприємства і бути реальною. До даного морального методу визначаються наступні вимоги:

- регулярність;
- послідовність;

- дозованість.

Брак похвали, понад усе за гарну працю, нещирі або несправедливі схвалення повинні понизити мотивацію працівників, отож, необхідно вживати об'єктивні критерії для зростання її ефективності.

Вираженням трудової пасивності являється зменшення зацікавленості більшості співробітників до професійних навичок та підвищення кваліфікації. Окремі співробітники щораз стають роздратованими власною працею, адже відчують, що несправедливо розподіляється їх зарплата, даже тоді коли вона збільшується.

Отже, нині становище трудової мотивації визначається наступними властивостями:

- незначне значення соціальних мотивів кваліфікації та професійного зростання, служби, праці;
- спільна трудова повинність;
- хотіння мати гарно оплачувану, престижну та постійну роботу, що відповідає потрібному ступеню потреб;
- формулювання за непрофесійними критеріями соціального статусу людини;
- порушення чітких етичних та психологічних стандартів, перебільшене захоплення матеріальними винагородами;
- значний рівень безробіття, понад усе між молодих людей, які не спроможні розшукати місце роботи, яка їм імпонує і відповідає їх потребам і потенціалу;
- при просуванні по посадовій драбині та призначенні піднесення протекціонізму, в результаті некваліфікований персонал притягується до керівництва;
- брак грамотно визначених умов та критеріїв нагородження почесними урядовими відзнаками, помітне зменшення працівників серед осіб, які були нагороджені.

Всі результативні форми зовнішнього оточення на працівників мусять

застосоватися в управлінні, щоб вони швидше мотивувалися до продуктивної роботи [21, с. 44].

Чинники, які позначаються на якості життя та мотиваційних пріоритетах, виникають в єдиній площі задоволення та виникнення різних життєвих поточних цінностей, інтересів, потреб, які обіймають психологічні, економічні, соціальні напрями приватного існування працівників. У формулюванні суті дефініції якості життя вчені розглядають стосовно загальної теорії мотивації, тому що якість життя представляє собою щабель піднесення і задоволення всіх інтересів та потреб працівників, що виражається в різноманітних формах функціонування, понад усе трудової.

Погоджуючись думкою більшості науковців, що при формулюванні ступеня якості життя, більш за все професіонального, потрібно рахуватися з ефективною мотивацією праці працівників як складової, котра невимусно позначається на погіршенні чи поліпшенні якості життя співробітників та членів їх сімей (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості мотиваційних пріоритетів мотиваційної політики

Назва групи працівників	Пріоритети кар'єрного зростання персоналу	Напрямки стимулювання
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	- можливість спробувати себе в різних підрозділах підприємства і знайти своє місце; - перспектива особистого і кар'єрного росту: - підвищення особистого професійного рівня; - можливість проявляти ініціативу і отримати визнання	Нематеріальне стимулювання - нематеріальні мотиваційні пріоритети
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років	- працівники більш амбіційні і їх мета кар'єрне зростання; - є досвід у певній роботі - спроба виконання більш складних завдань, які потребують самостійності і відповідальності за результат	Матеріальне стимулювання, стимулювання кар'єрою

Висококваліфіковані спеціалісти	Ця категорія людей вже здобула гарні професійні результати і не прихильна до зміни видів діяльності; вони вже замислюються про майбутнє. Для них важливим є стабільність, можливість горизонтального розвитку, сім'я: наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника	Соціальні мотиваційні пріоритети, пріоритети в визнанні і повазі
---------------------------------	--	--

Таким чином, методика створення пріоритетів мотивації працівників компанії мусить залучати формулювання властивостей наступних груп персоналу, адже у всіх різноманітні пріоритети мотивації:

- студенти;
- молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до трьох років;
- молоді спеціалісти, які мають стаж роботи більше трьох років;
- висококваліфіковані спеціалісти.

Проаналізуємо в розрізі створення пріоритетів мотиваційної політики статистичні дані зайнятого населення України в межах конкретної категорії працівників:

- студенти;
- молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до трьох років;
- молоді спеціалісти, які мають стаж роботи більше трьох років;
- висококваліфіковані спеціалісти (Рис. 1.2).

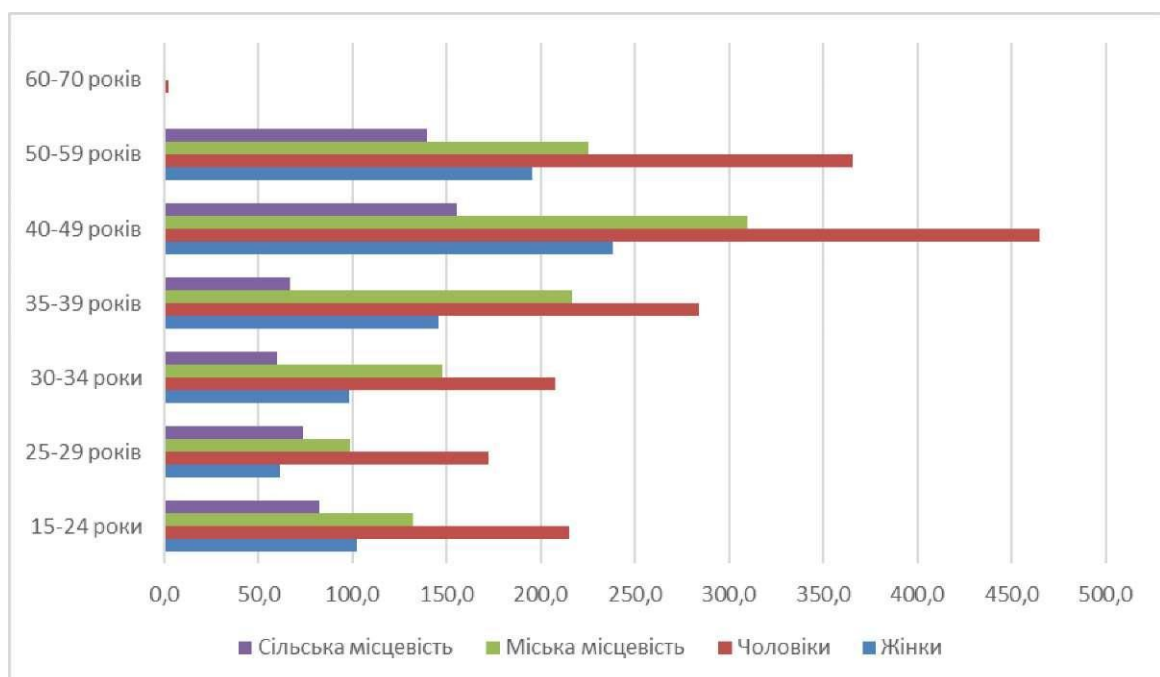


Рис. 1.2. Працездатне населення України за групами мотиваційних пріоритетів персоналу підприємств

Таким чином, пріоритети мотиваційної політики не відривні від співробітників компанії, отож потрібно аналізувати чинники впливу на пріоритети мотивації:

- тип місцевості;
- стать;
- професійна група;
- вікові групи.

Проаналізувавши дані рис. 1.3. можна зробити висновок, що до висококваліфікованих фахівців потрібно зарахувати чоловіків віком від 45 до 49 років, і жінок віком від 40 до 44 років. Міська територія являється головним чинником впливу на пріоритети мотивації праці.

Для створення дійової системи пріоритетів мотивації праці самостійного працюючого, або групи співробітників, передусім необхідно зібрати та узагальнити дані про них. Керівництву компанії потрібно знати, яке значення хто-небудь виконає у прийнятті рішень та самооцінці співробітника. Його пріоритетами мотивації праці являється в ході прийняття рішення значення оточення позначатиметься його характером преференцій.

На рис. 1.3. показано поділ персоналу компанії на групи в залежності від преференцій та пріоритетів мотивації праці.

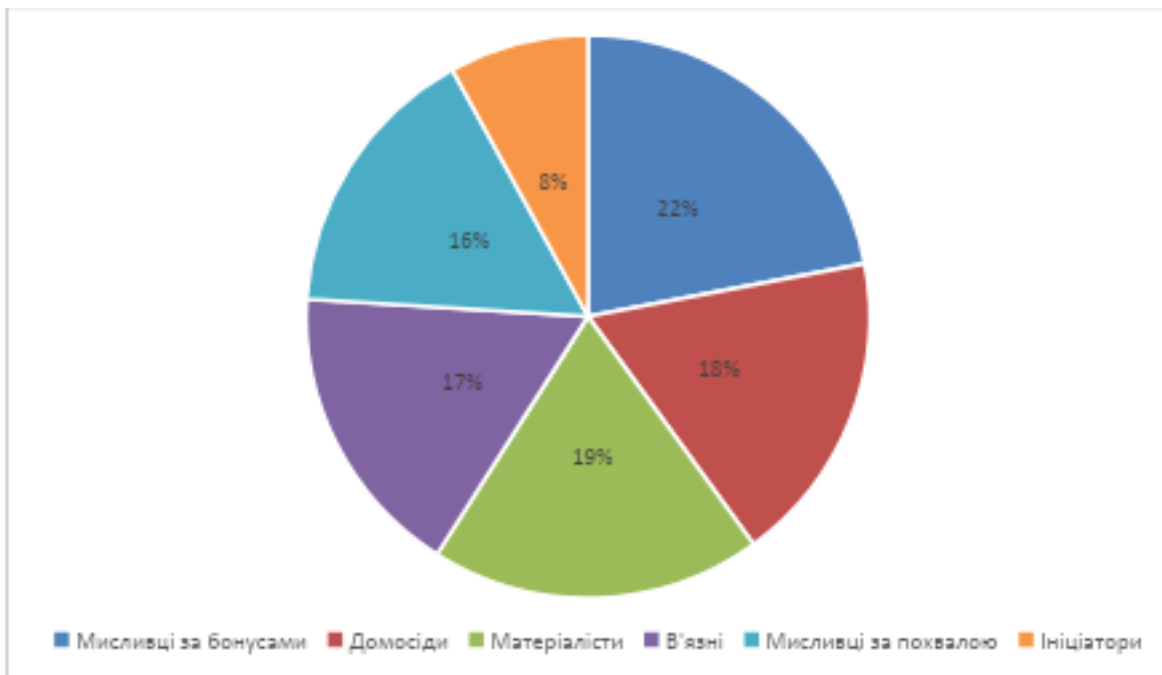


Рис. 1.3. Поділ мотиваційних пріоритетів мотиваційної політики груп працівників підприємства згідно референцій

Також виділяють такі групи персоналу компанії для формулювання їх пріоритетів мотивації праці:

- ветеран;
- зрілий;
- новачок.

Головні складові елементи структури формулювання пріоритетів мотивації праці зображені на рис. 1.4.

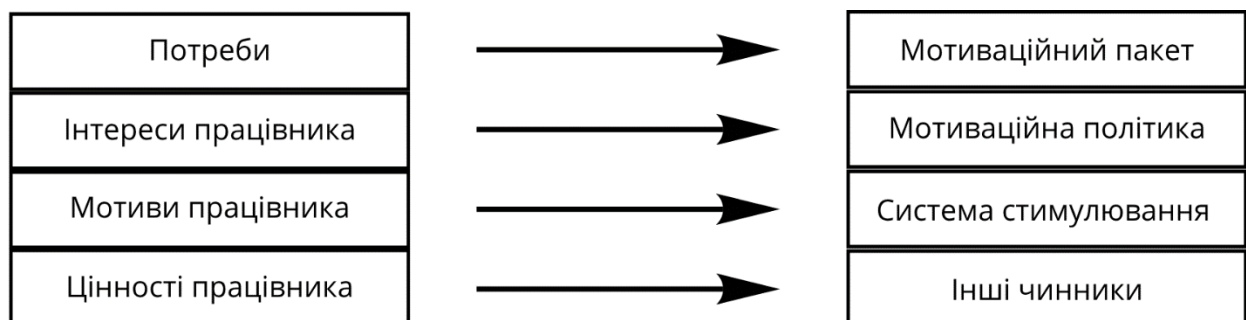


Рис 1.4. Взаємозв'язок пріоритетів мотиваційної політики і мотиваційного профілю підприємства.

Профіль мотиваційної політики компанії міцно зв'язаний із задоволення діяльністю, яка позначається великою кількістю чинників, приміром, пріоритетів мотивації праці. «Новачок» і «зрілий» думають, що найкраща організація роботи там, де для молодих спеціалістів є найбільш сприятливі умови роботи і найкраща команда. Досить велика кількість «ветеранів» думає, що важливою рахується діяльність, якщо співробітник відчуває корисність та особисту потребу.

Соціальний пакет являється найважливішим елементом для управління пріоритетом мотивації праці персоналу, в нього включають:

- навчання, курси перекваліфікації та підвищення кваліфікації;
- оплата мобільного зв'язку, проїзду, харчування;
- організація страхування життя, медичного страхування та занять спортом;
- тимбілдінг та відпочинок.

Зарплата мусить включати ще частку винагород і виплат соціального направлення [25, с. 48]:

- оплата харчування;
- матеріальна допомога;
- путівки на відпочинок та лікування;
- безплатний проїзд у громадському транспорті міста.

Тому мотиваційний пакет зобов'язаний бути включеним в оплату праці, а не існувати самотійним бонусом.

О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко, О.Ю. Савченко вважають, що мотиваційна політика являється чинником зростання репутації компанії в питаннях менеджменту трудового потенціалу [20, с. 188].

Дослідники Н.Ф. Кедик і О.Б. Моргулець вважають, що мотиваційна політика компаній зобов'язана виношувати почуття «партнерства» співробітників з компанією. Тому що пріоритети мотивації праці співробітників направляються як на власні досягнення, так і на досягнення

фірми [35, с. 66].

В сучасних компаніях зібралося чимало проблемних питань в напрямку мотивації праці, їх кількість збільшилася на території України в період воєнних дій, тому акцентуємо увагу на системі стимулювання праці. Старі методики оцінки трудомісткості робіт в основному побудовані на використанні тарифних сіток і кваліфікаційних довідників, до формулювання результатів праці використання суб'єктивних підходів, зумовлюють розрахунок несправедливої оплати праці, вимогам ринкової економіки не відповідають її принципи.

В організації мотиваційної політики мікроекономічні прогалини визначають її поганий стан на національному, регіональному та галузевому рівнях. Спеціалісти в сфері мотивації праці підтверджує те, що в Україні оплата праці створюється без урахування популярних світових практик оплати праці, утворюючих чинників, до яких відносять: результати, якість і кількість праці. Проте у великій кількості випадків майже не залежить мотивація праці від підсумкових результатів функціонування компанії.

На рис. 1.5 показаний взаємозв'язок мотиваційної політики компанії і пріоритетів мотивації праці персоналу компанії.

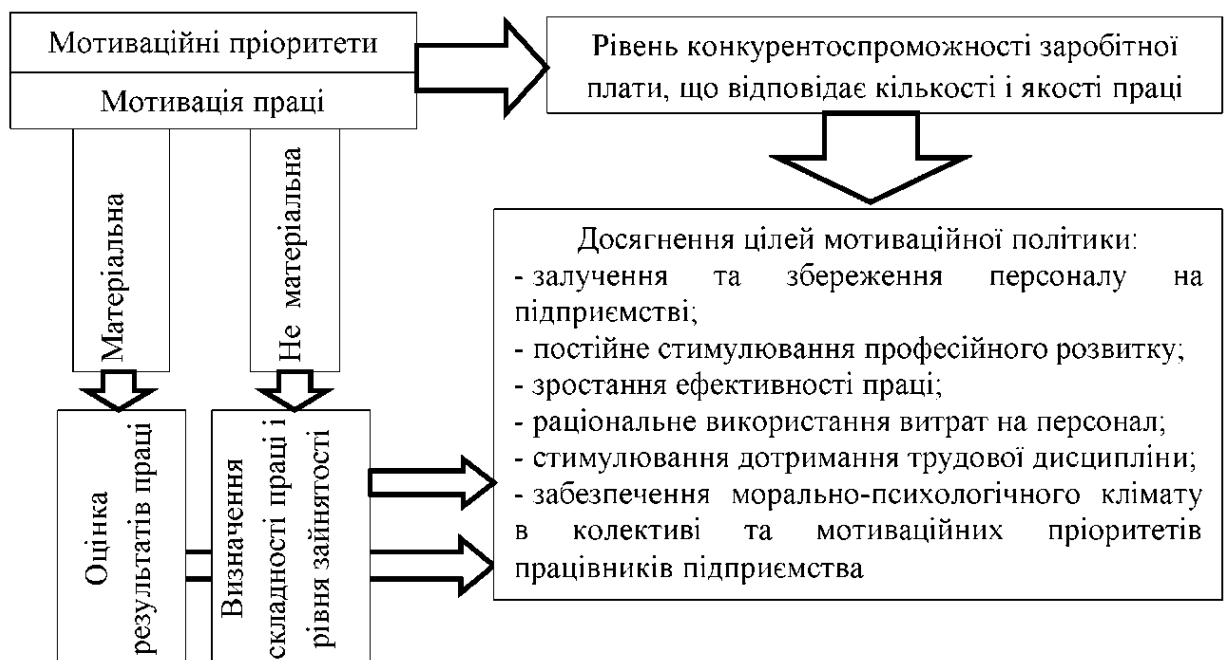


Рис. 1.5. Співвідношення мотиваційної політики підприємства і мотиваційних пріоритетів працівників підприємства

До методики створення пріоритетів мотивації праці працівників компанії також потрібно віднести наступні головні показники: підбір і притягнення працівників компанії, зумовлює оцінювання ступеня оплати праці і ступеня плинності персоналу в компанії, мотивація праці, а ще раціональне і доцільне використання затрат зі сторони керівництва компанії на персонал.

Висновки до розділу 1:

Акумулюючи всі дослідження, що були приведені вище, можна перерахувати основні проблеми, пов'язані з механізмом формування мотиваційних пріоритетів персоналу підприємства, а саме:

- стимулювання працівників підприємства (матеріальне і не матеріальне);
- формування конкурентоспроможного персоналу;
- формування людського капіталу.

Отже, проведено аналіз теоретичних підходів до мотиваційних пріоритетів мотиваційної політики підприємства:

- ефективна організація системи мотивації повинна включати вивчення мотиваційних пріоритетів персоналу;
- система мотивації повинна орієнтуватись на поділ працівників на окремі групи, в залежності від їх мотиваційних пріоритетів (молоді спеціалісти, спеціалісти зі стажем роботи від 3-х років, професіонали);
- мотивація повинна бути як матеріальна так і не матеріальна, повинна функціонувати мотиваційна культура;
- проблема визначення і формування мотиваційних пріоритетів повинна бути направлена на формування трудового потенціалу підприємства, а система стимулювання повинна бути простою і зрозумілою кожному працівнику.

Розробка мотиваційної моделі припускає вивчення мотиваційних пріоритетів, крім того мотиваційна система тісно пов'язана з життєвим циклом підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ»

2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ НВК «Камея» є закладом з сфери охорони здоров'я, заснованим на приватній власності засновника і створене для здійснення господарської діяльності відповідно до Господарського та Цивільного кодексу України.

Засновником даного підприємства є приватний підприємець. ТОВ НВК «Камея» є юридичною особою, яка володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, рахунки відкриті в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, бланки та штампи, необхідні для організації роботи.

ТОВ Науково-виробничий комплекс «Камея» зареєстроване 20.03.2003 року. ЄДРПОУ 21412570.

Вид діяльності 86.21. «Загальна медична практика».

Товариство здійснює господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів з метою одержання прибутку, тобто, підприємство є прибутковим. Згідно статутних документів ТОВ НВК «Камея» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до чинного законодавства. В процесі діяльності підприємство ТОВ НВК «Камея» керується Конституцією України, постановами Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, законами України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, іншими нормативними актами та статутом.

ТОВ НВК «Камея» згідно статуту надає послуги МРТ комп'юторної, магніто-резонансої томографії, КТ ультразвукової діагностики.

Місце знаходження об'єктів товариства: Україна, 59200, м. Чернівці вул. Фастівська, Головна, Героїв Майдану.

Товариство користується підвищеним попитом серед клієнтів, оскільки вчасно проведена діагностика може попередити безліч хвороб при цьому можливо забезпечити якісне та ефективне лікування.

Важливо зазначити, що ТОВ НВК «Камея» проводить дослідження:

- черевної порожнини;
- головного мозку;
- грудної клітки;
- хребта;
- малого тазу тощо.

УЗД включає діагностику:

- молочної залози;
- суглобів;
- ЕХО серця;
- доплєграфія судин;

- черевної порожнини;
- органів малого тазу;
- щитоподібної залози, лімфа узлів.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності ТОВ НВК «Каменя» є:

- медична практика з надання діагностики;
- проведення науково-виробничих досліджень діагностики.

ТОВ НВК «Каменя» надає послуги після одержання відповідного дозволу (ліцензії) згідно з чинним законодавством України.

ТОВ НВК «Каменя» має право:

- планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, спрямовувати отримані кошти від господарської діяльності на покращення матеріально-технічне забезпечення;
- набувати майнові та немайнові права, укладати договори при покупці обладнання, виконувати зобов'язання перед бюджетом, клієнтами, працівниками, при необхідності бути позивачем і відповідачем у суді;
- визначати порядок оплати праці та тарифні ставки працівників, доплати;
- встановлювати плату за надані послуги, враховуючи граничний норматив рентабельності;
- здійснювати бухгалтерський облік, складати фінансову та статистичну звітність згідно з законодавства України.

Припинення діяльності товариства можливе при реорганізації або ліквідації. Реорганізація можлива за рішенням Засновника. Ліквідація можлива за рішенням Засновника або суду. Ліквідація можлива з дня внесення запису до Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців.

Підприємство ТОВ НВК «Каменя» зобов'язане забезпечувати надання високоякісної медичної послуги з діагностики відповідно до стандартів та протоколів НЗСУ.

Для здійснення діяльності ТОВ НВК «Камея» створено статутний капітал у розмірі 25000 тис. грн. Статутним капіталом товариства є обладнання та інші матеріальні цінності та грошові кошти. Майно товариства відображується в його самостійному балансі, це виробничі і невиробничі фонди. Майно товариства перебуває у власності засновника.

ТОВ НВК «Камея» є сумлінним платником податків до бюджету, зокрема товариство сплачує:

- єдиний податок в розмірі 3% від отриманого доходу;
- з 01.04.2023 року є платником ПДВ, реєстраційний номер ПДВ 214125724123;
- військовий збір;
- єдиний соціальний внесок з ФОП.

Майно ТОВ НВК «Камея» формується з наступних джерел:

- внесків засновника майнових та грошових;
- доходів одержаних від реалізації послуг та інших видів господарської діяльності;
- майна, придбаного підприємством у встановленому законодавством порядку;
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань громадян, організацій, підприємств;
- інших джерел не заборонених законодавством України.

Аналіз майна товариства проведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз майна ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років

тис. грн.

Назва показників	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Майно товариства:	14482,6	15006,5	14860,8	+378,2
Необоротні активи в тому числі:	11485,5	13890,9	13562,8	+2077,3
основні засоби	11485,5	13890,9	13562,8	+2077,3

Оборотні активи в тому числі:	2997,1	1115,6	1298,0	-1699,1
запаси	1807,0	878,5	999,3	-807,7
інші оборотні активи	1190,1	237,1	298,7	-891,4
Знос основних засобів	3790,2	5000,7	5289,5	+1499,3
% зносу	33,2	36,6	39,4	x
Темпи росту (спаду) майна по відношенню до попереднього року	206,1%	103,6	99,02	x

Розрахунок темпів росту майна ТОВ НВК «Камея»:

2023 р. до 2022 р. = $15006,5/14482,6 = 103,6\%$,

2024 р. до 2023 р. = $14860,8/15006,5 = 99,02\%$

Дані табл. 2.1 (додаток А,Б,) показали що майно товариства в 2023 р. зросло, в 2024 році скоротилося на 145,7 тис. грн. це означало що товариством було списане застарілі запчастини до обладнання. Проте в 2024 р. по відношенню до 2022 року вартість майна зросла на 378,2 тис. грн. Темпи приросту склали в 2022 р. - 206,1%, в 2023р. - 103,6%., в 2024 р. - 99,02%.

Аналіз структури капіталу інвестованого в необоротні та оборотні активи товариства проведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура капіталу ТОВ НВК «Камея» інвестованого в активи за період
2022-2024 р.р.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Капітал підприємства:	100	100	100	x
Основний капітал	79,3	92,6	91,3	12
Оборотний капітал	20,7	7,4	8,7	-12

З табл. 2.2 видно, що капітал ТОВ НВК «Камея» інвестувався товариством в оборотні та основні активи. В структурі капіталу товариства інвестованого в активи найбільша частка припадала на основний капітал

інвестований в необоротні активи, ця частка відповідно складала 79,3%, 92,6%, 91,3%. це дорогі за вартістю апарати МРТ та КТ.

В той же час на долю оборотного капіталу припадало 20,7%, 7,4% та 8,7%.

Динамічні зміни майна ТОВ НВК «Каменя» проілюстровані на рис.2.1.

На рис. 2.1. проілюстровано динаміку змін майна товариства, яке в 2023 році зросло на 523,9 тис.грн., в 2024 р. спостерігався спад на - 145,7 тис. грн.. В 2023 році ТОВ НВК «Каменя» було закуплене дороговартісне медичне діагностичне обладнання та санітарний автомобіль Volkswagen Crafter L3H3 на суму 1102,4 тис. грн.

З метою забезпечення товариства електроенергією товариством було придбано (дизель-генератор) джерело безперебійного живлення в комплекті з блоком автоматичного резерву та модулем управління на суму 832,0 тис. грн.

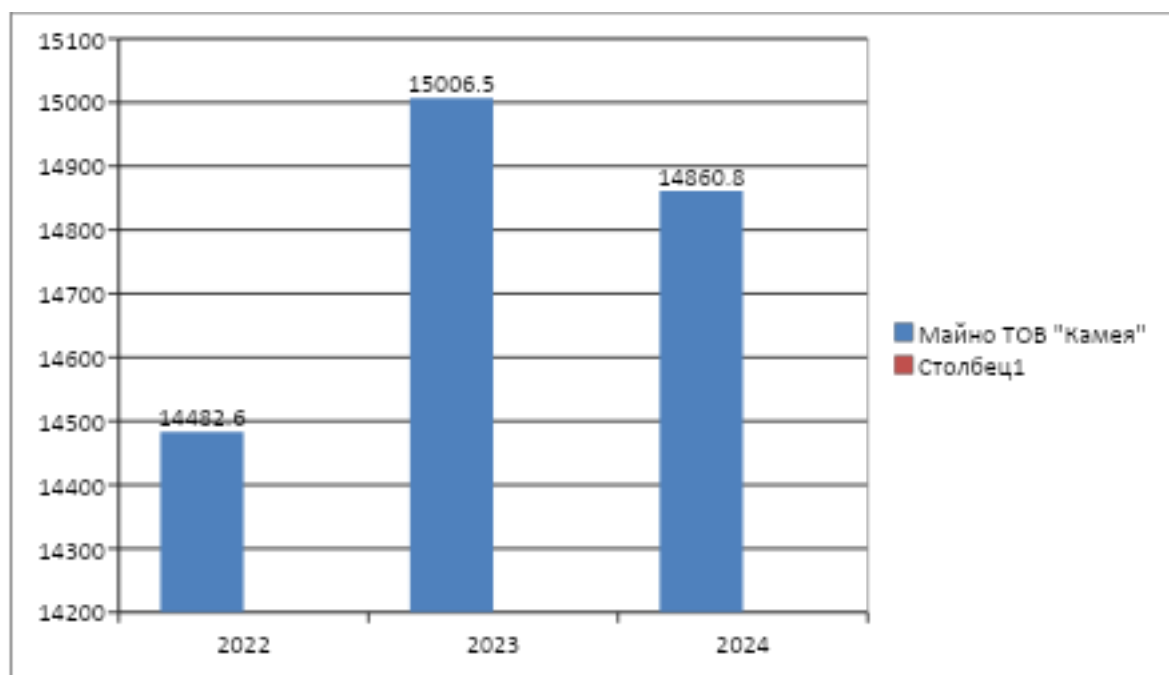


Рис 2.1. Динаміка змін майна ТОВ НВК «Каменя» за період 2022-2024 років (тис. грн.)

Фінансовим забезпечення діяльності товариства ТОВ НВК «Каменя» виступили фінансові ресурси. Фінансове забезпечення здійснювалося з різних джерел:

- кошти засновника;
- кошти, що надходять від Національної служби охорони здоров'я;
- кошти від надання діагностичних послуг;
- кошти від оренди майна та приміщення;
- кошти відшкодування комунальних послуг орендарями рентген кабінету;
- кошти Фонду соціального страхування;
- інші надходження.

Аналіз капіталу, яким володіє ТОВ НВК «Камея» проведено в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 показали, що загальний обсяг капіталу товариства впродовж 2022-2024 років зростав з кожним роком. Відповідно, в 2022 р. зростання до попереднього року складало +111,6%, в 2023 р. 102,1%, в 2024 р. - 128,2%.

Розрахунок темпів росту капіталу ТОВ НВК «Камея»:

2022 р. до 2021 р. = $67991,8 / 67216,5 = 111,6\%$

2023 р. до 2022 р. = $69351,0 / 67991,8 = 102,1\%$,

2024 р. до 2023 р. = $88880,0 / 69351,0 = 128,2\%$

На кінець періоду дослідження покращився рівень фінансового забезпечення діяльності товариства. Загальний обсяг капіталу по відношенню до попереднього періоду зростав з кожним роком, що значно вплинуло на фінансову спроможність підприємства. Обсяг капіталу в 2022 р. складав 67991,8 тис. грн., в 2023 р. - 69351,0 тис.грн., в 2024 р. - 88880,0 тис.грн.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового забезпечення ТОВ НВК «Камея» протягом 2022-2024 років

тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення 2024р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024		
1	2	3	4		6
Капітал товариства всього:	67991,8	69351,0	88880,0		+20888,2
I. Власний капітал:	67469,6	68659,5	88323,2		+20853,6

-зареєстрований пайовий капітал	25000,0	25000,0	25000,0		0
-додатковий капітал	11760,1	12345,3	12901,8		+1141,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30709,5	31314,2	50421,4		+19711,9
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	x	x	x		x
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	522,2	691,5	556,8		+34,6
Темпи росту (спаду) капіталу	111,6	102,1	128,2		16,6

Обсяг та динаміку змін капіталу проілюстровано на рис. 2.2.

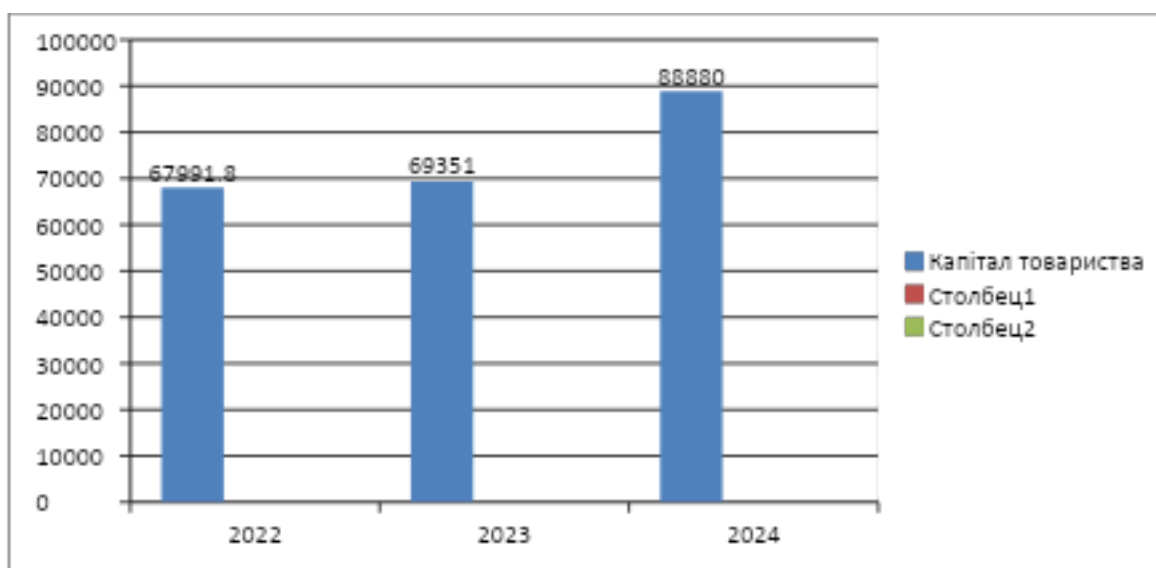


Рис. 2.2. Обсяг та динаміка зміни капіталу ТОВ НБК «Камея» за період 2022-2024 р.р. (тис. грн.)

Впродовж 2022-2024 років капітал ТОВ НБК «Камея» характеризувався зростанням, тобто товариство мало фінансові можливості надавати діагностичні послуги на більш високому рівні.

Структура капіталу ТОВ НБК «Камея» проілюстрована на рис. 2.3. засвідчить про значні переваги власного капіталу, який мав тенденцію до зростання. Так на кінець періоду в порівнянні з початком власний капітал ТОВ НБК «Камея» зріс на +20853,6 тис. грн. на його долю припадала основна частину всіх фінансових ресурсів товариства.

За даними рис. 2.3 видно, що частка власного капіталу по роках досліджуваного періоду була такою: в 2022 р. вона складала 99,2 %, в 2023 р.

- 99,0%, в 2024 році - 99,4%. Оскільки, ТОВ НВК «Камея» є приватним підприємства, тому власний капітал є основним фінансовим ресурсом, інші надходження фінансових ресурсів досягали майже 1%.

Якщо проаналізувати доходи та видатки товариства то можна стверджувати, що доходи ТОВ НВК «Камея» використовуються виключно на реалізацію напрямків діяльності, досягнення мети (цілей, завдань) визначених статутом та для фінансування видатків товариства.

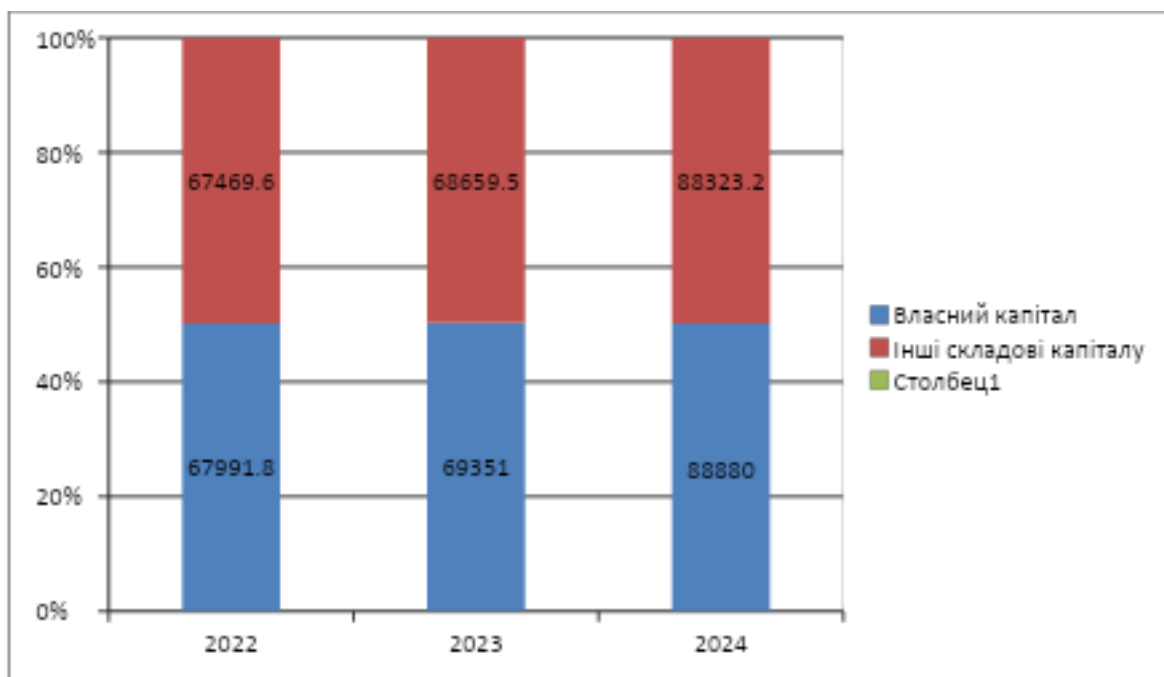


Рис 2.3. Частка власного капіталу в структурі капіталу ТОВ НВК «Камея» впродовж 2022- 2024 років.

Слід зазначити, що ТОВ НВК «Камея» має в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» відкриті рахунки в національній та іноземній валюті. Залишки грошових коштів на рахунку РР№UA283052990000026008041806428 ТОВ НВК «Камея» представлені на рис. 2.4.

Дані (додаток А,Б,) проілюстровані на рис. 2.4 засвідчують факт того, що в 2024 року на р/р в банківській установі товариство зберігало 134,9 тис. грн..., що значно менше 2022-2023 років.

Товариство не користується банківськими кредитами, тому не має взаємовідносин з кредитними установами.

ТОВ НВК «Камея» будучи приватним підприємством складає на відповідний рік фінансовий план, який відображає доходи та видатки товариства його фінансові результати. По закінченню звітного періоду товариство складається звіт про виконання фінансового плану та додає пояснювальну записку.

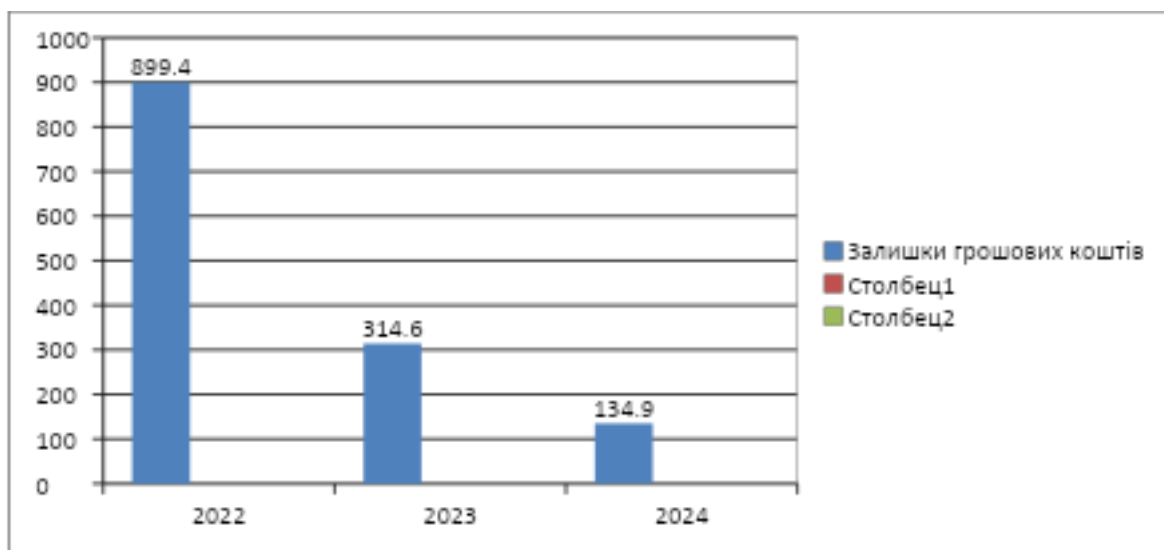


Рис. 2.4. Динаміка залишків грошових коштів на р/р ТОВ НВК «Камея» у 2022-2024 роках (тис. грн)

Отримані кошти ТОВ НВК «Камея» протягом період 2022-2024 р. р. використовувало за такими напрямками:

- оплата праці найманих працівників;
- соціальні витрати, включаючи сплату ЄСВ;
- витрати на послуги, матеріали, сировину;
- оплату комунальних послуг;
- розрахунки з бюджетом по сплаті податків;
- інші витрати ;
- капітальні інвестиції.

Аналіз видатків ТОВ НВК «Каменя» за період 2022-2024 р.р. проаналізовано в табл. 2.4.

Наведені в табл. 2.4. дані характеризують витрати приватного підприємства ТОВ НВК «Каменя» за період 2022-2024 р. р., які протягом періоду мали ознаку зростання та періодичного спаду. Найбільшими за обсягами були капітальні витрати, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи, комунальні послуги та енергоносіїв. На другому місці за обсягами були витрати на придбання послуг, матеріалів, вони характеризувалися також зростанням.

Таблиця 2.4

Аналіз видатків ТОВ НВК «Каменя» за період 2022-2024 років

тис. грн.

Найменування витрат	Роки дослідження			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Витрати на послуги, матеріали, сировину	43380	88564	83372	+39992
Витрати на паливо-мастильні матеріали	60800	94141	97055	+36255
Витрати на комунальні послуги та енергоносії	32616	95593	80932	+48316
Витрати на оплату праці	1329580	1411250	1524470	+194890
Витрати на соціальні заходи	72360	29450	68320	-4040
Інші витрати	9004	9450	7910	-1094
Капітальні витрати на придбання обладнання МРТ та КТ та їх обслуговування	7991060	4883852	4708441	-3282619
Всього витрат.	8145800	6612300	6570500	-1575300

ТОВ НКВ «Каменя» в 2022-2024 роках приймало участь в тендерах, виступаючи продавцем апаратів МРТ. За останні роки було проведено всього 56 тендерів, із них 45 тендерів з продажу МРТ та КТ.

Продажі на тендерах в 2024 році були найбільшими, відповідно:

- КНП центральна міська клінічна лікарня закупила на тендері обладнання на 11090000 грн.;
- КНП «Дунаєвецька центральна лікарня» на суму 8429000 грн.;

- Обласне КНП «Буковинський клінічно-онкологічний центр» на суму 3378500 грн.

Співвідношення між обсягами доходів та витрат наглядно проілюстровано на рис. 2.5.

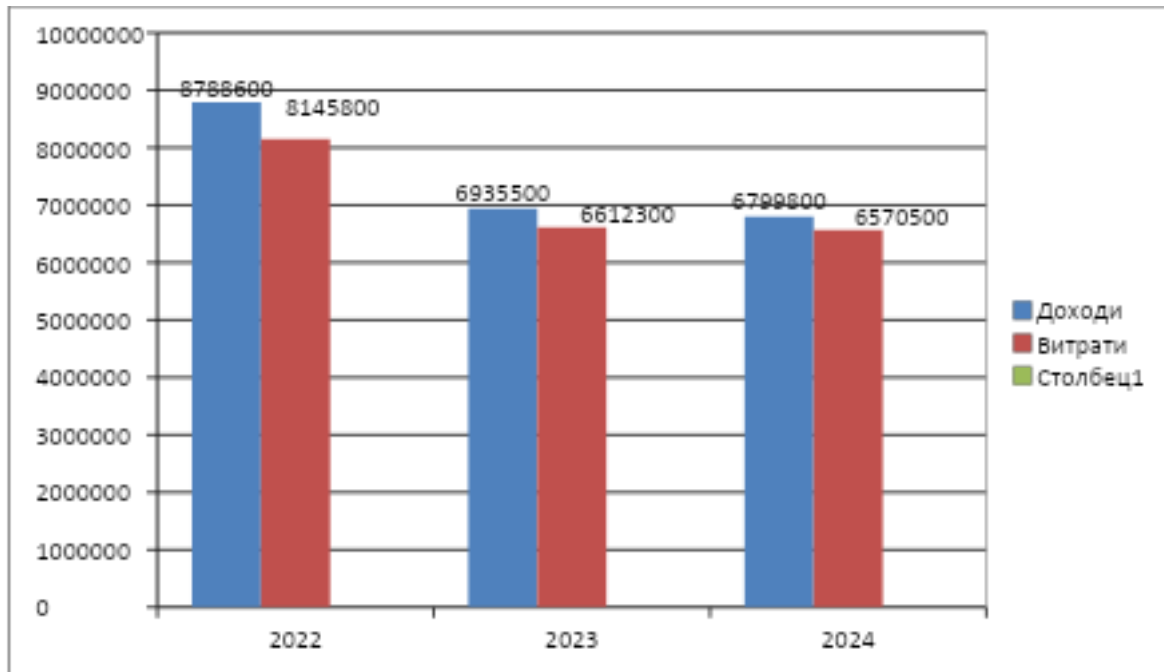


Рис. 2.5. Співвідношення доходів та витрат ТОВ НБК «Камея» за період 2022-2024 р. р.

Як показали дані проілюстровані на рис. 2.5 в період 2022-2024 років доходи ТОВ НБК «Камея» перевищували фактичні видатки.

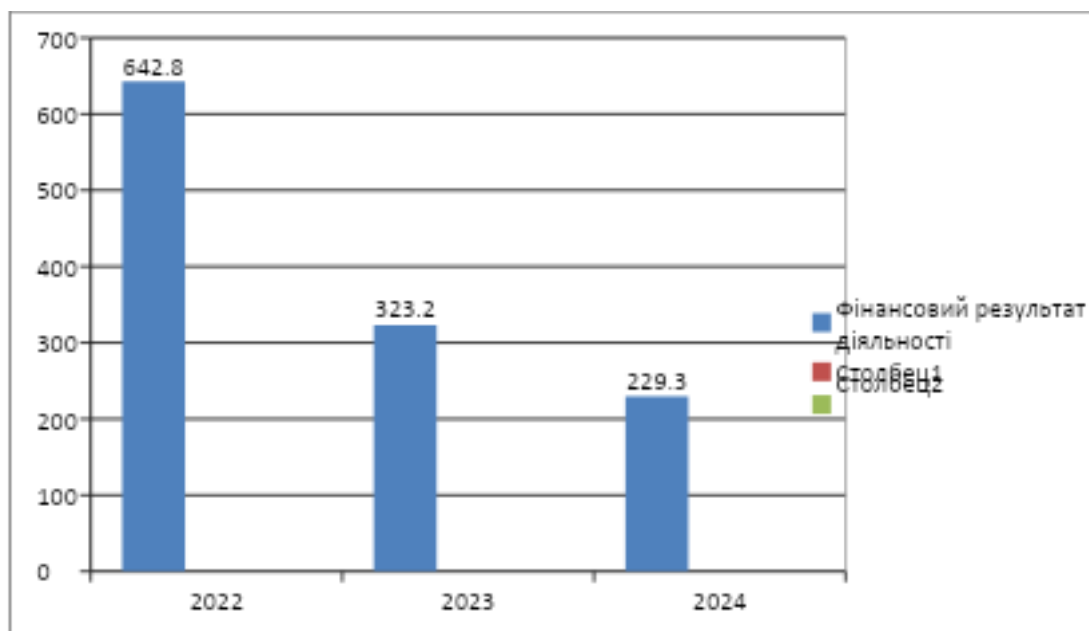


Рис. 2.6. Фінансовий результат діяльності по ТОВ НВК «Камея» у 2022-2024 роках (тис. грн)

Така тенденція спостерігалась протягом всього періоду дослідження. Так в 2022 р. доходи більші видатків на 642,8 тис. грн., в 2023 р. на 323,2 тис. грн., в 2024 році - 229,3 тис. грн.

Фінансові показники діяльності ТОВ НВК «Камея» відображені через систему фінансових коефіцієнтів в табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років (%)

Найменування витрат	Роки дослідження			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	54,52	62,36	696,85	+642,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11,64	65,97	140,16	+128,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	54,51	62,36	696,85	+642,34
Коефіцієнт автономії	97,14	95,36	99,65	+2,51
Рентабельність активів	19,81	0,8	1,58	-18,23
Рентабельність власного капіталу	22,91	0,84	1,58	-21,33
Чиста маржа	98,68	98,21	102,15	+3,47
Коефіцієнт заборгованості	2,86	4,61	0,35	-2,51

Розраховані в табл. 2.5 коефіцієнти свідчать про стабільний фінансовий стан товариства та його спроможність виконувати фінансові зобов'язання.

Таким чином, ТОВ НВК «Камея» - це приватний заклад сфери охорони здоров'я, який надає послуги з діагностики хворих, фінансується за рахунок коштів засновника, а також коштів отриманих від платних послуг та благодійних внесків. Доходи товариства використовуються переважно на реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом товариства, тобто на фінансування видатків утримання та розвиток даного товариства. Фінансові ресурси товариства в основному забезпечують покриття поточних видатків та приносять прибуток.

2.2. Оцінка мотиваційної політики персоналу на ТОВ НВК «Камея»

Система мотивації персоналу в ТОВ НВК «Камея» представляє собою сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників з метою підвищення їх ефективності та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Аналіз поточної мотиваційної системи в організації охоплює дослідження чинних нормативних документів, управлінських процедур і практик, що регламентують процеси стимулювання персоналу, зокрема механізмів матеріального та нематеріального заохочення, таких як система преміювання, бонусів і додаткових винагород.

Ідентифікація недоліків та проблем у функціонуванні наявної системи мотивації праці передбачає комплексний аналіз чинників, що потенційно знижують рівень трудової мотивації персоналу. До таких чинників належать, зокрема, недостатній рівень матеріального заохочення, обмежені можливості професійного і кар'єрного розвитку, а також відсутність ефективного механізму визнання індивідуального внеску працівників у діяльність підприємства. Ключові принципи мотиваційної політики ТОВ НВК «Камея» ґрунтуються на управлінській філософії, яка орієнтована на формування в працівників почуття професійної гідності за якісне виконання обов'язків у сфері медичного обслуговування, а також на заохочення та суспільне визнання їхніх досягнень.

З метою підвищення рівня мотивації та продуктивності праці, підприємством розроблено й впроваджено систему формалізованих процедур оцінювання та винагородження працівників, що сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності персоналу.

Слід зазначити, що проведення діагностичних досліджень в ТОВ НВК «Камея» впродовж 2022-2024 років забезпечував персонал товариства з якими товариство заключило трудові відносини. Штатний розпис персоналу товариства відображено в табл. 2.6.

Управлінську функцію в товаристві виконує директор, який зареєстрованим ФПОм. Це приватна особа, яка має дозвіл-ліцензію на здійснення такого виду діяльності. Асистенти лікарі виконують основну функцію по проведенню діагностичних досліджень. Лікарі проводять розшифровку і опис результатів отриманих досліджень. Лаборанти і технічні працівники проводять обслуговування апаратів МРТ та КТ.

Необхідно проаналізувати за категоріями працівників структуру та динаміку ТОВ НВК «Камея» і результати оформимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Штатний розпис товариства ТОВ НВК «Камея»
впродовж 2022- 2024 років

Штати	Роки дослідження			Посадовий оклад (тис.грн.)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	34000
Виконавчі директори на філіях	11	12	13	28000
Лікарі	22	22	24	31000
Асистенти- лікарі	16	16	17	25000
Лаборанти	22	22	24	27000
Технічний персонал	3	3	3	29500
Обслуговуючий персонал- прибиральниці	6	7	7	15000

Розрахунок показників, які виникають в процесі трудових відносин показано у табл. 2.7.

Проаналізовані в табл. 2.7 дані свідчать про зростання кількості діагностичних досліджень з 484055,0 тис. грн. в 2022 р. до 588841,0 тис. грн. в 2024 році. Забезпечувала виробничий процес штатна чисельність найманих працівників, яка складала 81-89 чоловік. Їх середньомісячна зарплата, коливалася від 29850,5 грн. в 2022 р. до 29995,0 грн. в 2024 р. Відповідно

відбувалося зростання фонду оплати праці з 1329580,0 тис. грн. в 2022 р. до 1524470 тис. грн. в 2024 р.

Таблиця 2.7.

Показники оплати праці працівників ТОВ НВК «Камея»
в період за 2022-2024 р.р.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в абсолютній сумі (+/-)	
				2024 рік до 2022 року	2024 рік до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Кількість виконаних діагностичних досліджень	484055,0	486645,0	588841,0	+104786	+102198
Штатна чисельність працівників	81	83	89	8	6
ФОП (річний) (тис. грн.)	1329580	1411250	1524470	+194890,0	+113220,0
Середньомісячна зарплата (грн.)	29850,5	29870,0	29995,0	145,0	+125,0
Заборгованість з оплати праці (тис. грн.)	56961,0	75823,0	95609,0	+38639,0	+19786,0

У структурі персоналу ТОВ НВК «Камея» найбільшу частку становлять робітники - їх питома вага у 2022 році становила близько 41,39% (див. рис. 2.7).

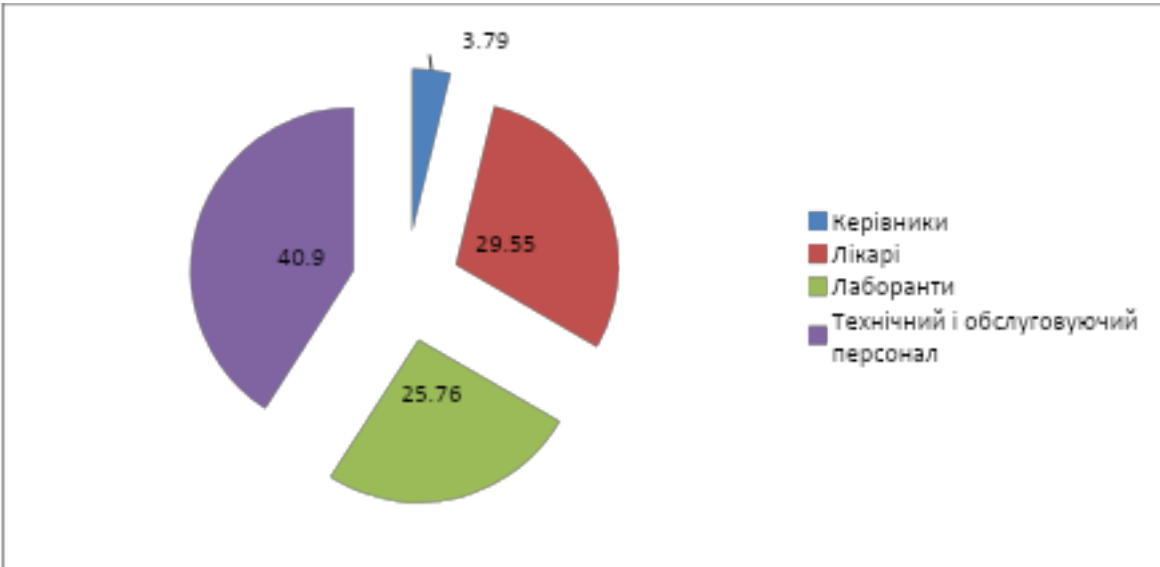


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ НВК «Камея» у 2022 році.

1 - Керівники; 2 - лікарі; 3 - лаборанти; 4 - технічний і обслуговуючий персонал.

Керівництво ТОВ НВК «Камея» проводить політику стосовно дисципліни в її основі знаходиться не покарання, а виправлення і навчання. Співробітники одержують інструкції та настанови стосовно точного реалізації завдань та доручень, і абияка робота дуже часто являється мотивом для звільнення, використовуючи подібні заходи тільки в результаті помітних порушень.

З метою підвищення результативності трудової діяльності персоналу, керівництво ТОВ НВК «Камея» дотримується принципу, відповідно до якого найбільш дієвими формами як заохочення, так і санкціонування є матеріальне стимулювання. Такий підхід передбачає використання фінансових інструментів як основного мотиватора для працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню трудової активності та прагненню до досягнення високих результатів. Зокрема, система стимулювання орієнтована на заохочення персоналу до покращення професійної діяльності з метою отримання додаткових матеріальних винагород, кар'єрного просування, а також успішної участі у внутрішньо-організаційних проектах і конкурсах, що проводяться в межах підприємства.

Система мотивації праці в ТОВ НВК «Камея» є багатокомпонентною і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних форм стимулювання належать заробітна плата, бонуси, преміальні виплати, участь у корпоративних програмах (зокрема, можливість володіння акціями підприємства) та інші фінансові заохочення. Нематеріальні стимули включають визнання професійних досягнень працівників, створення умов для безперервного професійного розвитку, підтримання сприятливого психологічного клімату на робочому місці, а також формування стійкої корпоративної культури.

Аналіз основних складових мотиваційної політики підприємства

передбачає комплексну оцінку ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів. До таких інструментів належать програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, системи винагород, механізми оцінювання результативності праці, а також інші організаційні заходи, спрямовані на стимулювання трудової активності персоналу.

В результаті проведеного аналізу можна виділити нематеріальні та матеріальні стимули в мотиваційному середовищі, вони поділяються на елементи. В таблицях 2.8-2.9 ми надали опис елементів мотиваційного середовища ТОВ НВК «Камея». Список класифікується по керівникам, службовцям, спеціалістам та робітникам.

Таблиця 2.8

Матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища

ТОВ НВК «Камея»

Елементи	Способи формування елементів за категоріями		
	Керівники	Спеціалісти, службовці	Робітники
Розмір заробітної плати та додаткові види матеріального заохочення	Перспектива підвищення заробітку під час переходу на вищу посаду. Професійні надбавки. Оплата навчання та підвищення кваліфікації. Доплати розширення зон відповідальності. Заохочення за особливі здобутки.		
			Підвищення розрядів. Перехід більш кваліфіковану роботу. Доплати за суміжні спеціальності.
Зв'язок заробітної плати з його результатами	Чіткий опис системи оплати праці локальних нормативних актах (положення про оплату праці, положення про преміювання тощо.). Оцінка результатів діяльності за певними критеріями		
Умови організація праці та безпека	Комфортні та безпечні робочі місця, обладнані сучасною технікою. Забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту. Якість підготовки та видачі нарядів (підготовлений фронт роботи, забезпеченість технікою тощо).		
Соціальна захищеність	Соціальний пакет: - добровільне медичне страхування; - медичні програми; - підтримка спорту та здорового способу життя; - здорове харчування; - оплата оздоровчих путівок; - матеріальна допомога; - організація дитячого відпочинку;		

	- оплата проїзду у відпустку працівнику та членам його сім'ї; - одноразова виплата при виході на пенсію тощо. Гарантія зайнятості
--	---

Отож, на підприємстві, що надає медичні послуги ТОВ НВК «Камея» утворені та досить часто застосовуються такі матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: соціальна захищеність; розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення; умови та організація праці; безпека; зв'язок заробітної плати з його результатами.

Таблиця 2.9

Нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища
ТОВ НВК «Камея»

Елементи	Способи формування елементів за категоріями		
	Керівники	Спеціалісти, службовці	Робітники
Професійне зростання, розвиток та Самореалізація	Напрямок навчання, підвищення кваліфікації. Проектна діяльність, розробка покращень. Розширення зон відповідальності. Включення до списку кадрового резерву. Участь у прийнятті та реалізації рішень вищого рівня.		
			Виробничі змагання. Переведення найкращих працівників на нову техніку (за результатами). Включення до списку наставників.
Організаційна культура	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (стосунки з колегами та керівництвом). Чіткість і зрозумілість цілей, завдань та функцій. Інформування. Високий рейтинг підприємства на ринку праці.		
Суспільне визнання заслуг	Нагородження відомчими та корпоративними нагородами. Публікації в корпоративній газеті про найкращих працівників/підрозділів.		

Утворені та досить часто застосовуються такі нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: організаційна культура; професійне зростання; розвиток та самореалізація; суспільне визнання заслуг.

Отож, на ТОВ НВК «Камея» утворене мотиваційне середовище обіймає

доволі великий список заходів, які мають стимулюючий характер.

На основі проведеного аналізу та отриманих даних буде сформовано комплекс практичних рекомендацій і стратегічних підходів, спрямованих на удосконалення системи мотивації персоналу. Запропоновані заходи враховуватимуть специфіку діяльності ТОВ НВК «Камея», а також потреби та очікування працівників, що дозволить підвищити ефективність функціонування мотиваційного механізму підприємства.

Метою впровадження запропонованих заходів є формування ефективної системи мотивації праці, яка сприятиме підвищенню продуктивності працівників, зростанню рівня їхньої задоволеності трудовою діяльністю, поліпшенню якості виконання професійних обов'язків, а також досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз чинної системи винагород у ТОВ НВК «Камея», з урахуванням визначених мотиваційних пріоритетів персоналу, передбачає детальне дослідження існуючих форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання, що застосовуються з метою підвищення мотивації працівників. Для забезпечення повноти аналізу доцільно враховувати низку ключових аспектів, поданих на рис. 2.8.

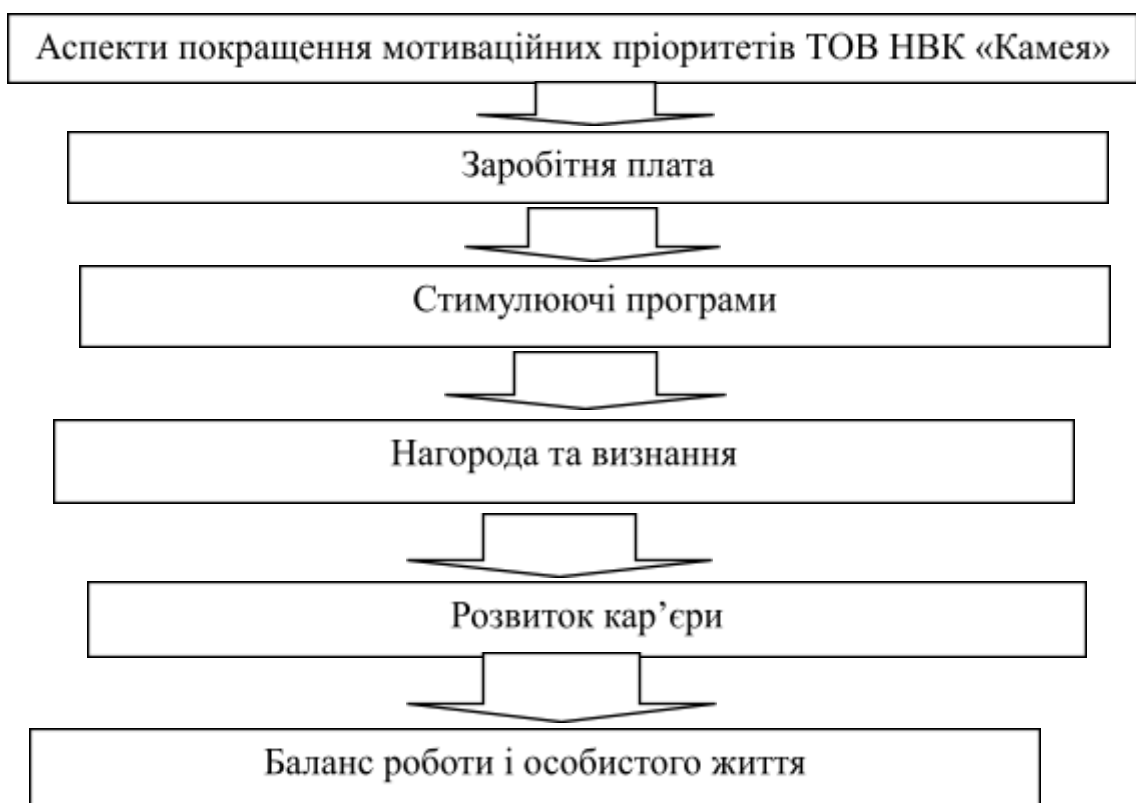


Рис. 2.8. Аналіз напрямків винагород ТОВ НВК «Камея»

Заробітна плата виступає одним із ключових мотиваційних чинників для персоналу будь-якого підприємства, зокрема й ТОВ НВК «Камея». Аналіз системи формування заробітної плати, що охоплює базову оплату праці, додаткові виплати, бонусні механізми та інші форми фінансового заохочення, засвідчив, що рівень винагороди працівників безпосередньо залежить від характеру виконуваних робіт і специфіки окремих проєктів, спрямованих на розвиток медичної сфери. Водночас, незважаючи на формальну справедливість і прозорість встановлення заробітної плати, варто зазначити, що в умовах високого рівня інфляції спостерігається зниження її реальної купівельної спроможності. Це, у свою чергу, призводить до невідповідності наявного рівня оплати праці сучасним ринковим стандартам.

Стимулюючі програми, такі як премії за досягнення встановлених цілей, бонуси за високу продуктивність, а також заохочення за впровадження інновацій, хоч і наявні у практиці підприємства, проте застосовуються досить обмежено. Обмежене використання зазначених інструментів знижує їхній вплив на загальний рівень мотивації персоналу.

У контексті нагород та визнання, політики ТОВ НВК «Камея» демонструють позитивні зрушення. Практики морального стимулювання, такі як відзначення працівників місяця, вручення нагород за особливі професійні досягнення, а також проведення урочистих церемоній визнання заслуг, справляють позитивний вплив на мотиваційний клімат у колективі, сприяючи формуванню лояльності та підвищенню трудової активності співробітників.

Розвиток кар'єри є важливим аспектом мотивації працівників ТОВ НВК «Камея», оскільки він сприяє задоволенню потреб у повазі та самореалізації. У рамках цього підприємство реалізує програми навчання та тренінги, надає можливості для професійного зростання та просування по службі, а також підтримує своїх працівників у процесі їхнього професійного розвитку.

Баланс між роботою та особистим життям є важливим фактором для забезпечення загального благополуччя працівників. Вивчення політик і програм, спрямованих на підтримку цього балансу, включає використання гнучких робочих графіків, можливість дистанційної роботи, а також організацію відпусток та інших заходів, які сприяють підтримці фізичного й психічного здоров'я працівників. Це особливо важливо для основного персоналу підприємства, діяльність якого безпосередньо пов'язана з наданням медичних послуг, що може включати професійні ризики для здоров'я через специфіку робочих умов.

Аналіз системи винагород дозволить оцінити ефективність та відповідність поточних практик мотивації персоналу на підприємстві. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи, спрямованих на підвищення задоволеності працівників, їх продуктивності та залученості.

Щодо програм навчання та розвитку персоналу, для їх глибокого аналізу доцільно звернути увагу на аспекти, представлені в таблиці 2.10.

Аналіз програм навчання та розвитку персоналу дасть змогу оцінити їх ефективність та відповідність потребам як компанії, так і самих працівників. На основі отриманих результатів можна розробити рекомендації щодо вдосконалення цих програм, що дозволить забезпечити ефективний розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Для оцінки системи оцінки мотиваційної політики працівників ТОВ НВК «Камея» можна виконати такі етапи:

1. Огляд існуючої системи дозволяє визначити основні критерії, методи та процедури оцінки, а також інструменти, що використовуються. Зокрема, необхідно з'ясувати, чи застосовується стандартизована система оцінки, які критерії використовуються для визначення результативності працівників і які процедури оцінки впроваджено для аналізу мотиваційних пріоритетів підприємства.

Таблиця 2.10.

Аналіз політик, процедур та практик управління мотиваційними
пріоритетами персоналу ТОВ НВК «Камея»

Заходи	Пояснення
Навчальні програми	Огляд наявних навчальних програм із зазначенням їхньої цілі, змісту та методів навчання. Важливо визначити, чи відповідають ці програми потребам та вимогам персоналу, чи спрямовані на розвиток необхідних навичок і компетенцій.
Професійні тренінги	Аналіз наявних професійних тренінгів і семінарів, які пропонуються персоналу. Це можуть бути тренінги з лідерства, комунікаційних навичок, проектного управління та інших важливих аспектів професійного розвитку.
Внутрішні програми розвитку	Вивчення внутрішніх програм розвитку, які спрямовані на просування та кар'єрний розвиток працівників всередині організації. Це можуть бути програми менторства, програми обміну досвідом, можливості для участі у внутрішніх проектах тощо.
Зовнішні програми навчання	Аналіз можливостей для персоналу брати участь у зовнішніх програмах навчання, таких як курси, сертифікаційні програми, університетські програми тощо. Важливо визначити наявність співпраці зі зовнішніми навчальними установами та можливості фінансування такого навчання.
Оцінка ефективності	Визначення методів оцінки ефективності програм навчання та розвитку. Це може включати збір фідбеку від учасників, вимірювання змін в компетенціях та продуктивності, оцінку впливу на кар'єрний розвиток тощо.

2. Оцінка об'єктивності дозволяє перевірити, наскільки неупередженою є система оцінки. Важливо визначити, чи є чітко визначені критерії оцінки, які показники використовуються для вимірювання продуктивності, які джерела даних залучаються, а також чи забезпечується достатній рівень об'єктивності в процесі оцінки працівників.

3. Відповідність меті підприємства передбачає перевірку того, наскільки система оцінки працівників сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Це включає аналіз компетенцій та навичок, які повинні відповідати вимогам досягнення стратегічних цілей та стимулювання досягнень працівників.

4. Вплив на мотивацію дає змогу оцінити, як система оцінки впливає на мотивацію працівників. Важливо визначити, чи сприяє система створенню

справедливої конкуренції серед співробітників, чи надає можливості для професійного розвитку та підвищення, а також які стимули та винагороди передбачені у зв'язку з результатами оцінки.

5. Задоволеність співробітників оцінює, чи сприймають працівники систему оцінки як справедливу. Важливим є з'ясування, чи відчують працівники, що їхній внесок адекватно оцінюється, чи отримують вони достатній зворотний зв'язок і підтримку для професійного розвитку.

6. Порівняння з кращими практиками передбачає дослідження того, як успішні підприємства застосовують системи оцінки працівників, а також які підходи і інструменти використовуються в них. Такий аналіз дозволяє отримати корисні рекомендації для вдосконалення системи оцінки на підприємстві.

Аналіз системи оцінки мотиваційної політики працівників дозволяє ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони існуючої системи, а також виявити потенційні можливості для її вдосконалення. Це сприятиме розробці більш ефективної системи управління персоналом на ТОВ НВК «Камея».

У будь-якій медичній організації мотивація персоналу потребує системного управління та постійного впливу. Для правильного управління мотивацією важливо оцінювати різні мотиваційні важелі. Оцінка ефективності мотиваційної системи є важливим елементом кадрової політики, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки працівники зацікавлені в досягненні поставлених результатів.

Методика оцінки ефективності мотиваційної політики персоналу ТОВ НВК «Камея» може бути поділена на два основні типи залежно від етапів участі в її реалізації (див. рис. 2.9).

Перша оцінка на ТОВ НВК «Камея» здійснюється під час прийому на роботу нового співробітника. Основною метою цього етапу є визначення рівня зацікавленості кандидатів в організації, а також їх готовності до ефективної праці. Точність оцінки на цьому етапі дозволяє виявити найбільш перспективних кандидатів, здатних внести значний внесок у розвиток

підприємства.



Рис. 2.9. Види оцінки мотиваційної політики на ТОВ НВК «Камея» за етапами залучення персоналу до робочого процесу.

Вторинне оцінювання проводиться серед поточних працівників компанії. Метою таких оцінок є визначення ступеня зацікавленості співробітників у досягненні стратегічних цілей організації, а також у кар'єрному зростанні та просуванні по службі. Цей етап також дозволяє оцінити ефективність або недоліки наявної системи мотивації, що, в свою чергу, сприяє поліпшенню управління людськими ресурсами та підвищенню загальної продуктивності працівників.

Розробка програм оцінки мотивації працівників ТОВ НВК «Камея» здійснюється на основі впровадження ряду методичних підходів, серед яких найбільш поширеними є такі:

- опитування;
- психологічні тести;
- проектні методики;
- технічний аналіз.

Опитування є основним інструментом для оцінки рівня задоволеності працівників умовами праці в ТОВ НВК «Камея». Найбільш традиційними формами опитувань є анкетування та інтерв'ю. Ці методи можуть бути реалізовані через тести, що передбачають вибір і оцінку найбільш важливих варіантів відповідей. Вони охоплюють питання щодо робочих умов, взаємодії з колегами, стилю керівництва та інших аспектів організаційної діяльності.

Особливо варто зазначити, що співбесіда є затратним за часом процесом, тому вона, як правило, застосовується для оцінки топ-менеджменту, керівників вищої ланки та ключових співробітників організації.

Метод опитування є доступним і широко використовуваним інструментом оцінки мотивації працівників. Однак одним із його основних недоліків є суб'єктивність інтерв'ю, оскільки оцінка може залежати від інтерпретації відповіді респондента. Незважаючи на це, опитування дозволяють зібрати великий обсяг даних та отримати інформацію про думки як окремих співробітників, так і колективу в цілому.

Психологічні тести часто включають взаємопов'язані запитання, що дають змогу сформулювати уявлення про психологічні характеристики працівників. Аналіз результатів тестів дозволяє визначити рівень розвитку таких особистісних якостей, як орієнтованість на досягнення цілей, готовність працювати в команді, схильність до альтруїзму тощо.

Стандартизовані тести, зокрема, забезпечують кількісну основу для оцінки, оскільки дозволяють порівнювати індивідуальні результати з середніми показниками та виявляти певні тенденції.

Проте одним із основних недоліків психологічних тестів є те, що працівники ТОВ НВК «Камея» можуть свідомо або несвідомо впливати на результати, орієнтуючись на загальноприйняті риси особистості. Така похибка посилюється, якщо працівник знайомий із змістом тесту або критеріїв оцінки особистісних рис.

Проективна методика базується на діагностиці глибинних мотивацій працівників. Людям властиво переносити власний життєвий досвід і установки на інтерпретацію поведінки інших людей та уявних ситуацій. Процес проективного інтерв'ю мінімізує ймовірність соціально бажаних відповідей, оскільки співробітники часто дають більш чесні і відкриті реакції. Проективні методики зазвичай поєднують різні техніки, зокрема аналіз конкретних ситуацій (кейсів) та відповіді на питання, які на перший погляд

не пов'язані між собою. Респонденти мають визначити ключові поняття, що відповідають їхній позиції щодо поставлених запитань.

Технічний аналіз орієнтований на оцінку ефективності виробничого процесу та мотивації трудового колективу. Цей метод передбачає аналіз показників продуктивності праці, рівня плинності кадрів, виконання робіт за графіком тощо. Він дозволяє оцінити економічну ефективність системи мотивації працівників, використовуючи конкретні, кількісні показники.

Діагностика економічної ефективності мотивації праці дає змогу оцінити доцільність витрат на моральне та матеріальне стимулювання працівників організації, аналізуючи співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманими результатами.

Незважаючи на високу ефективність цього методу, інтерпретація отриманих результатів, особливо в контексті комплексної оцінки, вимагає залучення кваліфікованих спеціалістів. Це необхідно для правильної інтерпретації даних та успішного впровадження стимулюючих програм, які базуються на результатах технічного аналізу.

Таким чином, оцінка ефективності мотивації працівників ТОВ НВК «Камея» є складним і багатогранним завданням. Вона передбачає вимірювання людської мотивації, яка, за своєю природою, є важко піддаваною кількісному вимірюванню. Для досягнення практичних результатів важливо обрати правильні цільові фактори для оцінки мотивації, а також чітко визначити, як використовувати отримані результати для покращення управлінських практик. Важливо також враховувати складність мотиваційних процесів і можливі варіації у результатах, які можуть виникати через використання різних методів оцінки мотиваційної системи ТОВ НВК «Камея».

Ефективна система мотивації повинна бути адаптованою та орієнтованою на індивідуальні особливості працівників ТОВ НВК «Камея», з урахуванням їхніх особистих потреб та професійних характеристик. Така система має базуватись на чіткому розумінні стратегічних цілей організації і

включати наступні принципи:

- Цілісний підхід. Комплексна інтеграція матеріальних і нематеріальних методів мотивації для забезпечення збалансованого впливу на працівників.
- Прозорість. Визначення ясних і зрозумілих критеріїв для надання винагороди, визнання досягнень та оцінки результатів праці.
- Зворотний зв'язок. Регулярна оцінка результатів праці та обговорення можливостей для покращення ефективності роботи, що забезпечує постійну мотивацію та підтримку.
- Участь у прийнятті рішень. Активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, що безпосередньо впливають на їх роботу та професійний розвиток.

Для того, щоб ефективно конкурувати на ринку медичних послуг, компанії необхідно розробити і впровадити таку систему мотивації, яка сприятиме досягненню високих результатів як для індивідуальних співробітників, так і для організації в цілому.

Для ТОВ НВК «Камея» доцільним є проведення комплексного аналізу чинної системи мотивації з метою оцінки її відповідності ключовим принципам ефективного мотиваційного управління, зокрема гнучкості, прозорості, наявності зворотного зв'язку та залучення персоналу до управлінських процесів. Такий аналіз дозволить ідентифікувати наявні недоліки в системі мотивації та розробити цільові стратегії щодо їх усунення. Важливо також забезпечити безперервну комунікацію між керівництвом підприємства та трудовим колективом, що сприятиме формуванню атмосфери взаємоповаги, підвищенню рівня довіри та розвитку ефективного соціального партнерства в межах організації.

На поточному етапі в ТОВ НВК «Камея» функціонує наступна модель мотивації персоналу:

- Фіксована заробітна плата – співробітники отримують стабільну щомісячну оплату праці відповідно до займаної посади та обсягу виконуваних обов'язків.

- Бонусна система – передбачає надання додаткових виплат за досягнення визначених цілей, зокрема збільшення кількості наданих медичних послуг або залучення нових пацієнтів.

- Комісійні виплати – застосовуються до лікарів та лаборантів, які отримують додаткову винагороду, пропорційну кількості наданих послуг.

- Соціальні пільги – охоплюють медичне страхування, оплачувану відпустку, а також можливість користування гнучким графіком роботи, що сприяє збереженню балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

З метою оцінки ефективності чинної системи мотивації в ТОВ НВК «Камея» було проведено комплексне дослідження, що включало аналіз продуктивності працівників та анкетне опитування персоналу.

Результати аналізу показників продуктивності персоналу свідчать про позитивну динаміку:

- Обсяг наданих медичних послуг протягом останнього року зріс на 10%, що може свідчити про підвищення загального рівня залученості та ефективності працівників.

- Кількість нових пацієнтів збільшилася на 15%, що може бути наслідком зростання якості обслуговування та результативності професійної діяльності.

- Індекс задоволеності пацієнтів залишається стабільно високим, що додатково підтверджує ефективність функціонування медичного персоналу.

- Результати опитування співробітників демонструють загальне схвалення існуючої системи мотивації:

- Переважна більшість працівників висловили задоволення поточною мотиваційною політикою компанії.

- Система мотивації сприймається як справедлива та прозора, що є критично важливим для формування довіри між персоналом і керівництвом.
- Працівники демонструють готовність до підвищення індивідуальних результатів, що вказує на позитивний вплив мотиваційної системи на продуктивність.

Загалом, отримані дані дозволяють зробити висновок про загальну ефективність діючої системи мотивації в ТОВ НВК «Камея», водночас підкреслюючи потенціал для подальшого вдосконалення за рахунок індивідуалізації підходів і розширення інструментів нематеріального стимулювання.

На мотивацію персоналу ТОВ НВК «Камея» впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які варто класифікувати за кількома ключовими напрямками:

1. Матеріальні стимули. До цієї групи належать: заробітна плата, преміальні виплати, бонуси, участь у корпоративних програмах акціонування.
2. Матеріальне заохочення відіграє важливу роль у формуванні мотивації, оскільки забезпечує базовий рівень задоволення потреб і може бути ефективним інструментом стимулювання продуктивної діяльності.
3. Нематеріальні форми заохочення. Включають соціальне визнання (публічне схвалення, подяки, внутрішні нагороди), можливості для професійного зростання та самореалізації. Ці чинники сприяють підвищенню емоційного залучення працівників, формуванню лояльності до організації та довгострокової мотивації.
4. Умови праці. Раціональна організація трудового процесу, забезпечення безпечного й комфортного робочого середовища, доступ до ресурсів, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Фізичне та психологічне благополуччя персоналу є важливими передумовами високої трудової активності.
5. Соціально-психологічні чинники. Якість міжособистісних відносин у колективі, підтримка з боку керівництва, ефективна корпоративна

культура. Ці аспекти значною мірою визначають рівень задоволеності працівників та сприяють формуванню позитивного емоційного клімату в організації.

6. Професійний інтерес та зміст роботи. Мотивація може зростати завдяки можливості виконання змістовної, складної та цікавої роботи, що відповідає особистим цінностям і компетенціям працівника. Залучення до інноваційної діяльності та участь у вирішенні нестандартних завдань стимулює професійний розвиток і підвищує рівень внутрішньої мотивації.

Узагальнюючи, ефективна система мотивації повинна мати комплексний характер, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а також враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи сприятливе організаційне середовище, що підтримує професійне зростання і психологічний комфорт.

Висновки до розділу 2:

ТОВ НВК «Камея» - це приватний заклад сфери охорони здоров'я, який надає послуги з діагностики хворих, фінансується за рахунок коштів засновника, а також коштів отриманих від платних послуг та благодійних внесків. Доходи товариства використовуються переважно на реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом товариства, тобто на фінансування видатків утримання та розвиток даного товариства. Фінансові ресурси товариства в основному забезпечують покриття поточних видатків та приносять прибуток.

ТОВ НВК «Камея» є юридичною особою, яка функціонує в межах приватної власності та має чітко визначену статутну діяльність. Підприємство здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства

України, зокрема у сфері надання ліцензованих медичних послуг. Це свідчить про правову стабільність та належне дотримання норм регулювання у галузі.

Динаміка активів ТОВ НВК «Камея» показує зростання обсягу майна у 2023 році, що є результатом інвестицій у високовартісне медичне обладнання та транспортні засоби. У 2024 році спостерігається незначне зменшення активів через списання застарілих комплектуючих. При цьому, структура активів демонструє високий рівень капіталомісткості: переважають необоротні активи, зокрема медичні апарати, що підтверджує специфіку та стратегічні інвестиції компанії в обладнання.

Фінансові показники свідчать про стабільну платоспроможність та прибутковість ТОВ НВК «Камея». З 2022 по 2024 рік підприємство стабільно перевищувало свої витрати доходами, що забезпечувало позитивний фінансовий результат. Основними джерелами фінансування є власні кошти засновника, надходження від медичних послуг, а також платежі від Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Це вказує на здорову фінансову базу та здатність до самостійного фінансування.

Структура капіталу ТОВ НВК «Камея» вказує на високу фінансову незалежність підприємства, оскільки власний капітал складає 99,0-99,4%. Це є свідченням низького рівня кредитного навантаження та відсутності заборгованості перед фінансовими установами, що підвищує фінансову стабільність та мінімізує ризики.

Товариство має кваліфікований та професійний кадровий склад, що є ключовим фактором у забезпеченні високої якості медичних послуг. Чисельність персоналу коливається в межах 81-89 осіб, а середня заробітна плата демонструє стабільність та зростання. Це свідчить про соціально орієнтовану політику підприємства та здатність утримувати висококваліфікованих працівників, що є важливим чинником для стабільного розвитку компанії.

ТОВ НВК «Камея» активно бере участь у тендерах, зокрема у 2022-2024 роках підприємство взяло участь у 5 тендерах, з яких 4

стосувалися надання медичних послуг. Така активність дозволяє не лише збільшувати доходи, але й зміцнювати ринкову позицію компанії, що є важливим аспектом для розширення її діяльності.

Отримані доходи використовуються відповідно до статутних завдань підприємства: на оплату праці, закупівлю обладнання та матеріалів, оплату комунальних послуг і податків, а також на капітальні інвестиції. Це свідчить про ефективне фінансове планування та забезпечення сталого розвитку компанії.

Система мотивації персоналу в ТОВ НВК «Камея» представляє собою сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників з метою підвищення їх ефективності та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

З метою підвищення рівня мотивації та продуктивності праці, підприємством розроблено й впроваджено систему формалізованих процедур оцінювання та винагородження працівників, що сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності персоналу.

Ефективна мотиваційна політика персоналу повинна мати комплексний характер, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а також враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи сприятливе організаційне середовище, що підтримує професійне зростання і психологічний комфорт.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ»

Метою нашого дослідження є опрацювання і розробка заходів стосовно вдосконалення мотиваційної політики ТОВ НВК «Камея». Основними завданнями дослідження являється опрацювання діючої системи мотивації, розгляд тих мотиваційних чинників, що найбільше впливають на роботу співробітників, аналіз проблем і недоліків та розроблення рекомендацій стосовно удосконалення системи мотивації праці на ТОВ НВК «Камея».

В ході дослідження були проаналізовані різноманітні елементи системи мотивації, такі як зарплата, пошана та визнання, розвиток кар'єри, робоче і ділове середовище та розвиток звичаїв і навичок. Здійснений аналіз допоміг викрити слабкі місця та повсякденні проблеми в системі мотиваційної політики ТОВ НВК «Камея».

На базі одержаних результатів ми розробимо рекомендації стосовно удосконалення мотивації праці співробітників ТОВ НВК «Камея». Дані пропозиції повинні в себе включати запровадження сучасних форм премій, стимулів та винагород, покращання ділового і робочого оточення, запровадження програм розвитку та навчання, а ще покращення системи розвитку кар'єри.

Ціллю даних заходів являється удосконалення мотиваційної політики ТОВ НВК «Камея», зростання їх продуктивності та задоволення працею. Також, удосконалена система мотивації праці персоналу зможе посприяти до залучення та утримання обдарованих працівників, що має чимале значення для успішної діяльності ТОВ НВК «Камея».

Опрацювання діючої системи мотивації праці персоналу досліджуваного підприємства є серйозним етапом для виявлення у системі сильних сторін та припустимих недоліків. В таблиці 3.1 запропоновані заходи стосовно дослідження діючої системи управління мотивацією праці

персоналу в ТОВ НВК «Камея».

Таблиця 3.1.

Заходи, щодо вивчення поточної системи управління мотивацією праці
персоналу в ТОВ НВК «Камея»

Заходи	Дії, що відповідають заходам
Огляд політик, процедур і практик управління мотивацією	Вивчення документів, які регулюють мотиваційну систему в компанії, такі як положення про оплату праці, системи стимулювання та нагородження.
Аналіз системи винагород	Оцінка методів визначення заробітної плати та системи преміювання в компанії. Це включає огляд структури заробітної плати, визначення критеріїв для преміювання та оцінку чіткості та справедливості процедур
Вивчення програм навчання та розвитку	Оцінка наявних програм навчання та можливостей для кар'єрного росту. Важливо з'ясувати, чи надає компанія своїм працівникам можливості розвиватися, набувати нові навички та просуватися по кар'єрним сходам
Аналіз системи оцінки працівників	Дослідження методів оцінки працівників і визначення критеріїв, за якими вони оцінюються. Важливо зрозуміти, наскільки об'єктивна та справедлива система оцінки та чи відображає вона дійсну продуктивність працівників
Опитування та інтерв'ювання працівників	Здійснення опитування та спілкування з працівниками, щоб дізнатися про їхні сподівання, потреби та враження від поточної системи мотивації. Це може допомогти виявити сильні сторони та проблеми, з якими стикаються працівники

Керівнику компанії можливо одержати ґрунтовну оцінку слабких і сильних сторін системи, що дозволить підготувати пропозиції стосовно удосконалення мотивації праці персоналу ТОВ НВК «Камея».

Удосконалення мотивації праці персоналу являється ваговою складовою досягнень досліджуваного підприємства. У перемінних умовах нинішнього бізнесу товариства, такі як ТОВ НВК «Камея», зобов'язані сконцентруватися на розробці стратегії мотивації праці, котра впливає на очікування та задоволення потреб співробітників, їх притягненню та збереженню.

Метою стратегії удосконалення мотивації праці працівників ТОВ НВК «Камея» являється формування задовільного та стимулюючого робочого оточення, де співробітники мають перспективу в розвитку, розкривати власний потенціал та прикладати у досягнення організаційних цілей помітний внесок.

Ключові завдання стратегії вдосконалення мотиваційної політики в

ТОВ НВК «Камея» полягають у здійсненні комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня трудової мотивації, продуктивності праці та загальної ефективності управління людськими ресурсами. Зазначені завдання передбачають:

1. Діагностика чинної системи мотивації праці персоналу. Передбачає ґрунтовну оцінку існуючих механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, включно з формами винагород, преміювання, соціальними пільгами, а також аналіз внутрішніх політик і процедур управління мотиваційною діяльністю.

2. Ідентифікація провідних мотиваційних детермінант. Метою є виявлення факторів, які справляють найбільший вплив на рівень мотивації працівників. Серед таких чинників можуть бути фінансові стимули, можливості професійного зростання, організаційна культура, психологічний клімат, визнання досягнень тощо.

3. Оптимізація системи винагород. Розроблення адаптивної системи стимулювання, що відповідатиме актуальним потребам та очікуванням працівників. Зокрема, йдеться про вдосконалення механізмів нарахування заробітної плати, впровадження преміальних програм, мотиваційних бонусів та альтернативних форм матеріального заохочення.

4. Інституціоналізація програм професійного розвитку. Створення та реалізація системних програм навчання й підвищення кваліфікації, які сприятимуть формуванню нових компетенцій, розширенню функціональних можливостей персоналу та забезпеченню можливостей кар'єрного просування.

5. Удосконалення механізмів оцінювання результативності праці. Передбачає оновлення критеріїв і процедур оцінки персоналу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників ефективності роботи, особистого внеску працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

6. Підвищення ефективності внутрішньо-організаційної комунікації. Розвиток каналів зворотного зв'язку між управлінськими структурами та

трудовим колективом з метою забезпечення двосторонньої комунікації, врахування пропозицій персоналу, обміну інформацією та налагодження партнерських трудових відносин.

Реалізація зазначених заходів має на меті створення ефективної мотиваційної політики, що сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників трудовим процесом, підвищенню їхньої залученості, зниженню плинності кадрів, а також забезпеченню сталого розвитку організації в умовах ринкової конкуренції.

З метою дослідження поточної системи мотивації праці персоналу ТОВ НВК «Камея» доцільно здійснити комплексний аналіз ключових елементів механізму стимулювання, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу на трудову активність працівників. Зокрема, слід проаналізувати існуючі форми оплати праці, систему преміювання та заохочення, а також внутрішні регламенти, які визначають порядок управління мотиваційними процесами. Визначення ефективності чинної системи мотивації передбачає структуроване вивчення таких аспектів: рівень конкурентоспроможності заробітної плати; прозорість механізмів нарахування премій та бонусів; наявність і дієвість соціальних гарантій та пільг; організація професійного розвитку і кар'єрного просування; форми морального стимулювання та визнання заслуг працівників; комунікаційні практики між керівництвом та персоналом; адаптивність мотиваційної системи до змін зовнішнього середовища.

У табл. 3.2 наведено структуровані показники, що можуть бути використані для комплексного оцінювання ефективності діючої системи мотивації праці на підприємстві.

Таблиця 3.2

Огляд аспектів для вивчення поточної системи мотивації праці персоналу

ТОВ НВК «Камея»

Напрямки дослідження	Результати дослідження
Система заробітної плати	Дослідження структури заробітної плати, включаючи базову заробітну плату, додаткові виплати, премії та бонуси. На підприємстві відсутні додаткові виплати, премії, бонуси
Програми стимулювання	Аналіз існуючих програм стимулювання, показав що на підприємстві застосовується моральне стимулювання, матеріальне стимулювання використовується досить рідко
Процеси розподілу роботи	З'ясовано, що індивідуальні навички працівників при розподілі завдань і що дає можливості для кар'єрного зростання
Рекогніція та визнання	На підприємстві проводиться вивчення існуючих політик та практик щодо рекогніції та визнання працівників за їхній внесок та досягнення.
Культура організації	Проведено дослідження культури організації та її впливу на мотивацію працівників, визначено що організаційна культура сприяє створенню мотивуючого середовища та розвитку мотиваційних пріоритетів співробітників

Проведення системного аналізу чинників мотивації персоналу ТОВ НВК «Камея» є критично важливим етапом у формуванні ефективної моделі управління людськими ресурсами. Глибоке вивчення поточної мотиваційної системи дозволяє не лише ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а й визначити напрями подальшого вдосконалення для підвищення трудової активності працівників та загальної продуктивності підприємства.

З метою виявлення домінуючих мотиваційних чинників у персоналу доцільно застосувати низку методів емпіричного дослідження, які забезпечать отримання валідних і надійних результатів, а саме:

1. Анкетування - розроблення стандартизованої анкети з метою кількісного оцінювання впливу різних мотиваційних стимулів. Інструментарій має охоплювати питання, що стосуються рівня задоволеності оплатою праці, можливостями кар'єрного зростання, умовами праці, ступенем визнання досягнень та залученості до корпоративної культури.

2. Метод спостереження - систематичне фіксування поведінкових реакцій працівників у процесі виконання професійних обов'язків з метою виявлення рівня залученості, ініціативності та реакції на певні стимули чи управлінські практики.

3. Проведення глибинних інтерв'ю та фокус-груп - якісний метод збору інформації, що дозволяє отримати розгорнуті уявлення про внутрішні мотиваційні установки персоналу, зокрема індивідуальні очікування, відчуття справедливості, потребу у визнанні, можливості розвитку тощо.

4. Аналіз кадрової плинності - дослідження статистики звільнень, включаючи причини розірвання трудових відносин, дозволяє ідентифікувати бар'єри ефективної мотивації, які призводять до зниження рівня утримання персоналу.

Інтегроване застосування зазначених методів забезпечить комплексне бачення мотиваційного середовища в ТОВ НВК «Камея» та сприятиме формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо його оптимізації.

Для здійснення ґрунтовного аналізу чинної системи мотивації праці персоналу в ТОВ НВК «Камея» доцільно реалізувати низку послідовних етапів, представлених на рис. 3.1.

Проведений аналіз дозволить виявити як сильні, так і вразливі сторони чинної системи мотивації праці персоналу, а також окреслити потенційні напрями для її удосконалення та оптимізації. З метою формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ НВК «Камея» доцільно реалізувати низку послідовних кроків, узагальнених у таблиці 3.3.

Впровадження ефективної системи винагород у ТОВ НВК «Камея» має важливе значення для формування високої мотивації праці, підвищення рівня задоволеності працівників, зростання продуктивності праці та зменшення рівня плинності кадрів. Комплексна система стимулювання повинна бути інтегрована з іншими елементами управління персоналом, зокрема професійним навчанням, оцінюванням результатів діяльності та системою комунікації.

	Аналізування політик, процедур та документів, пов'язаних з мотивацією персоналу. Це включає перегляд положень про оплату праці, системи винагород, стимулів та премій, програм навчання та розвитку, системи оцінки працівників та ін.
Анкетування співробітників	Розроблення анкети або опитувальника для працівників, для отримання їх думки та сприйняття щодо поточної системи мотивації. Анкетування може включати запитання про сприйняття винагород, стимулів, можливостей розвитку, задоволення роботою та інші
Групові дискусії, фокус-групи	Організація групових дискусій або фокус-груп з представниками персоналу для обговорення поточної системи мотивації, що дозволить зібрати більш детальну інформацію, виявити питання та пропозиції працівників щодо вдосконалення системи мотивації персоналу
Аналіз результатів, звіт і презентація	Проведення аналізу отриманих даних з опитувань, анкетувань і групових дискусій. Підготовка звіту з результатами дослідження та презентація його керівництву компанії.

Рис. 3.1. Огляд заходів для вивчення поточної системи мотивації праці персоналу в ТОВ НВК «Камея»

Розроблення та впровадження програм навчання і розвитку персоналу може бути реалізовано у декілька етапів:

- Виявлення потреб у навчанні. Проведення діагностики поточного рівня знань, навичок та професійних компетенцій персоналу, виявлення прогалин у відповідності до посадових обов'язків і вимог стратегічного розвитку підприємства.
- Проектування навчальних програм. На основі результатів аналізу формуються цільові навчальні курси, тренінги, програми менторства чи онлайн-освіти, які відповідають потребам конкретних посад і змінюваним вимогам ринку.

Таблиця 3.3.

Впровадження ефективної системи винагород для персоналу

ТОВ НВК «Камея»

Заходи	Результати
Аналіз поточної системи винагород	Вивчення поточної системи винагород, включаючи оплату праці, бонуси, премії та інші форми винагород, що застосовуються в компанії. Оцініть їх ефективність та відповідність стратегії компанії.
Визначення ключових мотиваційних факторів	Проведення дослідження, опитування або фокус-групи серед працівників, щоб визначити ключові мотиваційні фактори, які вони вважають найважливішими. Це можуть бути фінансові стимули, можливості професійного росту, робоче середовище, визнання та інші аспекти.
Розроблення системи винагород	На основі отриманих даних потрібно розробити систему винагород, що враховує ключові мотиваційні фактори. Вона може включати конкурентну оплату праці, систему бонусів та премій за досягнення результатів, можливості професійного розвитку, внутрішні програми винагороди та інші елементи.
Проведення комунікації та навчання	Забезпечення належної комунікації з працівниками щодо нової системи винагород. Організація навчальних заходів, тренінгів для знайомства з новими процедурами в системі мотивації працівників підприємства
Впровадження та моніторинг	Впровадження нової системи винагород, забезпечуючи відповідне впровадження та надійне виконання політик та процедур. Проводиться моніторинг її ефективності та здійснюють необхідні корективи з часом.
Зворотний зв'язок та оновлення	Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками щодо нової системи винагород. Враховуйте їхні пропозиції та відгуки, а також регулярно оновлюйте систему винагород для відповідності змінюються потребам та стратегії компанії.

– Залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Формування партнерства із зовнішніми навчальними установами, а також використання внутрішнього потенціалу (внутрішні тренери, досвідчені фахівці, корпоративна база знань) для забезпечення ефективного навчального процесу.

– Оцінювання ефективності та корекція програм. Вимірювання результативності навчання через тестування, оцінки керівників, анкетування учасників та аналіз виробничих показників. Внесення змін у програми на основі отриманого зворотного зв'язку дозволяє забезпечити їх постійну релевантність.

– Ефективна система професійного розвитку персоналу сприяє не лише підвищенню кваліфікації, а й підсилює мотивацію працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

- Аналіз та вдосконалення системи оцінки персоналу.

Розроблення сучасної системи оцінки ефективності працівників ТОВ НВК «Камея» передбачає:

1. Визначення чітких критеріїв оцінювання на основі ключових показників результативності (KPI), які охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти діяльності.
2. Забезпечення прозорості процесу оцінювання, що сприятиме зміцненню довіри з боку персоналу.
3. Інтеграція результатів оцінювання в систему стимулювання, кар'єрного просування та планування навчання.
4. Проведення регулярних атестацій і зворотного зв'язку з кожним працівником з метою персонального розвитку.
5. Система зворотного зв'язку та управлінської комунікації
6. Формування дієвої системи комунікації між працівниками та керівництвом має важливе значення для підтримання мотиваційного клімату в організації. Основні заходи, які варто впровадити:
7. Впровадження регулярних індивідуальних та командних зустрічей, під час яких обговорюються результати діяльності, виклики та очікування.
8. Використання електронних платформ для збирання зворотного зв'язку, опитувань щодо задоволеності працею, пропозицій щодо вдосконалення процесів.
9. Формування культури відкритого діалогу та довіри, де думка кожного працівника враховується при прийнятті управлінських рішень.

Ці заходи в комплексі сприятимуть формуванню ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення мотивації, залученості та результативності працівників у ТОВ НВК «Камея».



Рис. 3.2. Складові системи визначення мотиваційних пріоритетів ТОВ НВК «Камея».

Метою вивчення та вдосконалення системи мотиваційних пріоритетів у ТОВ НВК «Камея» є формування ефективної комунікаційної інфраструктури, що забезпечує покращення внутрішньої організаційної взаємодії, вчасне виявлення та вирішення проблем, отримання зворотного зв'язку від працівників, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і загального вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

З метою досягнення зазначених цілей доцільно реалізувати систему комунікацій, яка охоплюватиме: регулярні індивідуальні, групові та командні зустрічі керівництва з працівниками; формат «відкритих дверей», що передбачає доступність керівників для обговорення робочих питань у неформальному порядку; використання електронних засобів комунікації, таких як внутрішня корпоративна пошта та платформи обміну повідомленнями; створення систематизованих каналів фідбеку, які дозволяють працівникам висловлювати свої пропозиції, зауваження та бачення щодо роботи підприємства.

Впровадження таких заходів передбачає створення організаційного клімату, що базується на відкритості, довірі та взаємній повазі, в якому працівники відчують свою значущість, можуть вільно ділитися ідеями та ініціативами, впливаючи на процеси прийняття рішень.

Таким чином, стимулювання відкритості та розвитку двостороннього зворотного зв'язку має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації в ТОВ НВК «Камея», оскільки воно сприяє підвищенню залученості персоналу, поліпшенню психологічного клімату в колективі та формуванню позитивної організаційної культури.

Прозорість і відкритість інформаційних потоків є фундаментом для формування ефективної системи мотиваційних пріоритетів у ТОВ НВК «Камея». Одним із ключових елементів такої системи виступає визнання досягнень працівників, що реалізується через інструменти морального та матеріального стимулювання - вручення нагород, подяк, офіційних вітальних звернень під час загальних зборів колективу тощо. Такі заходи сприяють формуванню позитивної організаційної культури, зміцненню командного духу та підвищенню рівня задоволеності працею.

Водночас ефективність впровадженої системи зворотного зв'язку та комунікації має бути предметом постійного моніторингу й оцінювання. Це передбачає регулярне залучення працівників до процесів оцінки функціонування мотиваційної системи, а також активне включення їх у формування пропозицій щодо її подальшого вдосконалення.

Таким чином, інституціоналізація зворотного зв'язку та створення прозорих каналів комунікації сприятимуть налагодженню конструктивної взаємодії між керівництвом і персоналом. У довгостроковій перспективі це дозволить зміцнити внутрішню мотивацію працівників, підвищити рівень їхньої залученості, покращити соціально-психологічний клімат в колективі та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці на підприємстві.

У результаті аналізу та дослідження чинної системи мотивації праці

персоналу ТОВ НВК «Камея» було сформульовано низку ключових висновків і практичних рекомендацій, що можуть слугувати основою для вдосконалення мотиваційної стратегії підприємства. Основні положення узагальнено наступним чином:

- Встановлено, що працівники надають значення не лише матеріальним винагородам, але й потребують визнання власного професійного внеску, а також можливостей для особистісного і професійного розвитку. У зв'язку з цим доцільно розширити спектр мотиваційних інструментів, включаючи моральне стимулювання, програми професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації.

- Значна увага повинна приділятися формуванню сприятливого робочого середовища, що мотивує. Це передбачає удосконалення системи внутрішньої комунікації, забезпечення ефективного двостороннього зворотного зв'язку, стимулювання командної співпраці та підтримки ініціатив працівників.

- Рекомендовано розробити та впровадити комплексну систему винагород, яка охоплюватиме як фінансові стимули (премії, бонуси, система гнучких пільг), так і нематеріальні форми визнання, що сприятимуть підвищенню залученості персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

- Важливо системно реалізовувати програми професійного навчання та розвитку, що дозволить не лише вдосконалювати навички співробітників, але й підвищувати їхню конкурентоспроможність та мотивацію до самореалізації.

- Оцінювання результатів діяльності працівників має здійснюватися за прозорими, об'єктивними критеріями, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Особливу роль у цьому процесі відіграє забезпечення регулярного конструктивного зворотного зв'язку та створення умов для особистісного розвитку кожного працівника. З урахуванням

вищенаведених висновків, ТОВ НВК «Камея» може розробити інтегровану стратегію вдосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечить залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів, підвищить ефективність трудової діяльності та зміцнить конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасні підходи до мотивації праці персоналу в закладах медичного профілю характеризуються багатокomпонентністю та адаптованістю до динамічних змін ринку праці й особливостей організаційної культури таких установ. Головною метою впровадження сучасних моделей мотивації є підвищення продуктивності праці, формування високого рівня задоволеності працівників професійною діяльністю, а також створення сприятливих умов для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Матеріальна складова мотивації залишається одним із провідних елементів. Вона включає надання конкурентоспроможної заробітної плати, систему преміювання за досягнення визначених цільових показників, надбавки за інтенсивність, складність і специфіку виконуваних функцій, а також соціальні пільги у вигляді медичного страхування, недержавного пенсійного забезпечення, надання додаткових відпусток тощо.

Не менш значущим аспектом є нематеріальна мотивація, що охоплює механізми визнання професійних заслуг працівників, відзначення досягнень, організацію корпоративних заходів, формування позитивного психологічного клімату, а також розвиток внутрішньої комунікації та підтримку корпоративної ідентичності.

Окрема увага приділяється стимулюванню внутрішньої мотивації працівників через залучення до процесу ухвалення управлінських рішень, забезпечення умов для самореалізації, самовдосконалення та задоволення індивідуальних потреб у межах професійної діяльності. Застосування індивідуалізованого підходу до планування трудових процесів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу.

Сучасна мотиваційна політика також передбачає використання гнучких форм організації праці, таких як варіативний графік роботи, можливість дистанційного виконання обов'язків, що сприяє підтриманню балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

Значущою тенденцією є інтеграція цифрових технологій в управління персоналом, зокрема впровадження ІТ-рішень для оцінки ефективності праці, автоматизованих систем управління кадрами та електронних платформ, що забезпечують аналітичну підтримку кадрових процесів і сприяють підвищенню загальної результативності праці.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних мотиваційних механізмів у сфері охорони здоров'я дозволяє ефективно управляти персоналом, забезпечуючи високий рівень його залученості, лояльності та професійної самореалізації.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу в установах медичного профілю ґрунтуються на інтегрованому використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників, забезпечення їхнього професійного розвитку, а також формування високого рівня залученості до виробничих процесів. Комплексний характер мотиваційної політики забезпечується впровадженням поетапної системи управління, що включає низку ключових етапів, які формують основу ефективного функціонування мотиваційної стратегії підприємства:

1. Виявлення основних проблем мотивації. На початковому етапі здійснюється діагностика організаційного середовища з метою ідентифікації негативних тенденцій, пов'язаних із низьким рівнем мотивації: зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, погіршення морально-психологічного клімату, тощо.

2. Формулювання ключових завдань мотиваційної політики. Визначення цілей та завдань, що мають бути досягнуті шляхом

удосконалення системи мотивації (наприклад, стимулювання командної роботи, зниження кадрового відтоку, підвищення продуктивності та залученості персоналу).

3. Проведення соціально-психологічної діагностики. Включає аналіз потреб працівників шляхом опитувань, інтерв'ю, анкетування з метою ідентифікації переважних стимулів та ціннісних орієнтирів персоналу.

4. Розробка адаптивної системи мотивації. На основі зібраних емпіричних даних формується комплекс стимулювальних заходів, у тому числі фінансових (бонуси, премії, надбавки) і нефінансових (визнання досягнень, кар'єрні можливості, гнучкий графік, підтримка професійного розвитку).

5. Оцінка фінансових витрат на реалізацію мотиваційної програми. На цьому етапі здійснюється бюджетування мотиваційної системи з урахуванням прямих і непрямих витрат, що дозволяє раціонально планувати ресурси підприємства.

6. Інформування персоналу. Для забезпечення ефективної імплементації системи важливо здійснити комунікацію з працівниками щодо умов, принципів та механізмів мотивації, зокрема через детальні інструкції, внутрішні інформаційні ресурси або колективні зустрічі.

7. Запуск, тестування та корекція мотиваційної системи. На завершальному етапі впроваджується система у тестовому режимі, після чого здійснюється оцінювання її ефективності, зіставлення фактичних результатів із прогнозованими, а також внесення коригувань на основі отриманого зворотного зв'язку та аналітичних висновків.

Таким чином, системний підхід до управління мотивацією персоналу на підприємствах медичного профілю дозволяє сформувати ефективну модель стимулювання, яка сприяє зростанню результативності праці, зміцненню організаційної культури та підвищенню загальної конкурентоспроможності установи.

Для вдосконалення мотиваційної стратегії ТОВ НВК «Камея» можуть бути запропоновані наступні кроки:

1. Визначення проблем та цілей мотиваційної системи:
 - Виявлення проблем, що виникають через недостатню ефективність поточної мотиваційної системи, таких як зниження продуктивності, високий рівень плинності кадрів, низька залученість працівників.
 - Формулювання ключових цілей мотиваційної програми, що відповідають стратегічним завданням компанії, зокрема, підвищення ефективності праці, розвиток командної взаємодії та забезпечення стабільності кадрового складу.
2. Аналіз потреб співробітників:
 - Проведення регулярних опитувань серед працівників для виявлення їхніх потреб, мотиваційних факторів та очікувань від роботи.
 - Аналіз отриманих даних з метою визначення найбільш важливих для співробітників стимулів, таких як можливості для професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, система визнання та нагород.
3. Розробка мотиваційної програми:
 - Створення комплексної програми мотивації праці, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули можуть охоплювати фінансові бонуси та премії, а нематеріальні – визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, можливості для навчання та кар'єрного зростання.
 - Залучення працівників до процесу розробки та удосконалення мотиваційної стратегії компанії через обговорення та збір пропозицій.
4. Впровадження та оцінка ефективності:
 - Запуск та тестування нової мотиваційної системи з метою перевірки її ефективності на практиці.

- Регулярна оцінка результатів впровадження програми, проведення анкетувань та збору зворотного зв'язку від працівників для коригування мотиваційної стратегії.

5. Нетривіальні інструменти нематеріальної мотивації:

- Гнучкий графік роботи: Запровадження можливості вибору робочих годин, що дасть працівникам більше контролю над своїм робочим часом та сприятиме поліпшенню балансу між роботою та особистим життям.

- Можливість віддаленої роботи: Запровадження опцій дистанційної роботи дозволить підвищити гнучкість робочого процесу та забезпечить більшу автономію для працівників.

- Корпоративні заходи: Організація подій, таких як спортивні змагання, корпоративи, культурні заходи, що сприятимуть розвитку командної взаємодії та створенню позитивної робочої атмосфери.

6. Розвиток емоційного інтелекту:

- Організація тренінгів та семінарів для керівників і працівників з розвитку емоційного інтелекту, що допоможе поліпшити комунікацію, ефективно розв'язувати конфлікти та підтримувати здоровий моральний клімат у колективі.

7. Здатність ефективно делегувати:

- Навчання керівників ефективному делегуванню завдань. Це дозволить більш рівномірно розподіляти навантаження, підвищити рівень відповідальності працівників і забезпечити їхній особистий професійний розвиток.

8. Система KPI та контроль результатів:

- Встановлення чітких ключових показників ефективності (KPI) для кожного працівника, що дозволяє вимірювати їхні досягнення та забезпечувати регулярний зворотний зв'язок щодо результатів роботи.

9. Впровадження системи гнучкої заробітної плати:

- Запровадження механізмів, які дозволяють змінювати розмір заробітної плати в залежності від індивідуальних результатів роботи, досягнення певних цілей та показників ефективності.

10. Розширення програми бонусів:

- Введення додаткових бонусних програм, які будуть стимулювати працівників до досягнення амбітних цілей і підвищення продуктивності.

11. Регулярні опитування та зворотний зв'язок:

- Проведення регулярних опитувань серед співробітників з метою оцінки ефективності існуючої мотиваційної системи та виявлення необхідних змін або удосконалень.

Ці кроки дозволяють забезпечити створення дієвої мотиваційної системи, що підвищить рівень залученості працівників, покращить атмосферу в колективі та сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Приклади ефективних практик мотивації праці в ТОВ НВК «Камея».

У процесі формування ефективної системи мотивації персоналу важливо враховувати як загальні принципи управління персоналом, так і специфіку підприємства. Нижче наведено приклади ефективних практик, які можуть бути застосовані в ТОВ НВК «Камея»:

1. Наставництво та розвиток персоналу:

- Впровадження програми наставництва, в рамках якої досвідчені співробітники передають знання новим працівникам. Така практика не лише покращує адаптацію новачків, але й підвищує рівень командної взаємодії та формує культуру безперервного навчання.

2. Система зворотного зв'язку та оцінювання:

- Регулярне проведення опитувань серед персоналу щодо задоволеності умовами праці, стилем управління та ефективністю комунікації. Це дає змогу виявити слабкі місця у внутрішній системі мотивації та оперативно їх коригувати.

- Застосування системи оцінки результативності працівників (наприклад, KPI) для надання об'єктивного зворотного зв'язку та планування кар'єрного зростання.

3. Монетизація досягнень:

- Надання матеріальних заохочень (бонусів, премій, додаткових вихідних) за досягнення визначених показників ефективності або участь у стратегічно важливих проектах компанії.

- Упровадження індивідуального підходу до надання винагород залежно від внеску кожного працівника.

Висновки до розділу 3:

Мотивація персоналу - це складний і динамічний процес, який потребує індивідуального підходу та постійного вдосконалення. Аналіз діяльності ТОВ НВК «Каменя» дозволяє зробити висновок, що: існуюча система мотивації є дієвою та відповідає потребам переважної більшості працівників; вона сприяє зростанню обсягів наданих медичних послуг, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів і залученню нових клієнтів; співробітники в цілому задоволені умовами праці та виявляють високу мотивацію до досягнення індивідуальних і командних результатів.

З метою подальшого підвищення ефективності мотиваційної політики персоналу ТОВ НВК «Каменя» доцільно:

- Постійно моніторити індивідуальні потреби працівників та впроваджувати інноваційні мотиваційні інструменти, які відповідають сучасним тенденціям на ринку праці.

- Розвивати корпоративну культуру, що ґрунтується на довірі, визнанні досягнень та підтримці професійного розвитку.

– Забезпечити гнучкість системи мотивації, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники, щоб вона залишалася релевантною та конкурентоспроможною.

Таким чином, продумана й адаптована мотиваційна політика є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності ТОВ НВК «Камея» та її сталого розвитку на сучасному етапі.

ВИСНОВКИ

Розглядаючи тему сучасних видів мотивації персоналу та створення ефективної мотиваційної політики на сучасних підприємствах, можна зробити кілька ключових висновків, які відіграють важливу роль у розвитку та ефективності управління людськими ресурсами.

- Перш за все, ефективна мотивація працівників є критично важливою для підвищення продуктивності, якості роботи та загальної ефективності функціонування сучасних підприємств. Це не тільки сприяє досягненню корпоративних цілей, але й впливає на рівень задоволеності працівників, їх лояльність та відданість підприємству.

- Важливо відмітити, що сучасні методи мотивації включають в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, така як конкурентоспроможна зарплата, премії та соціальні пакети, є фундаментом для забезпечення базового рівня задоволеності працівників. Проте, для повного розкриття потенціалу працівників необхідно також включати нематеріальні форми мотивації, такі як можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, комфортні умови праці та підтримка позитивної корпоративної культури.

- Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішньої мотивації працівників. Створення умов для самореалізації та самовдосконалення, залучення до прийняття рішень та врахування індивідуальних інтересів сприяє збільшенню залученості працівників до робочого процесу та їхньої емоційної відданості роботі.

- ТОВ НВК «Камея» - це приватний заклад сфери охорони здоров'я, який надає послуги з діагностики хворих, фінансується за рахунок коштів засновника, а також коштів отриманих від платних послуг та благодійних внесків. Доходи товариства використовуються переважно на

реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом товариства, тобто на фінансування видатків утримання та розвиток даного товариства. Фінансові ресурси товариства в основному забезпечують покриття поточних видатків та приносять прибуток.

ТОВ НВК «Камея» є юридичною особою, яка функціонує в межах приватної власності та має чітко визначену статутну діяльність. Підприємство здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема у сфері надання ліцензованих медичних послуг. Це свідчить про правову стабільність та належне дотримання норм регулювання у галузі.

- Динаміка активів ТОВ НВК «Камея» показує зростання обсягу майна у 2023 році, що є результатом інвестицій у високовартісне медичне обладнання та транспортні засоби. У 2024 році спостерігається незначне зменшення активів через списання застарілих комплектуючих. При цьому, структура активів демонструє високий рівень капіталомісткості: переважають необоротні активи, зокрема медичні апарати, що підтверджує специфіку та стратегічні інвестиції компанії в обладнання.

Фінансові показники свідчать про стабільну платоспроможність та прибутковість ТОВ НВК «Камея». З 2022 по 2024 рік підприємство стабільно перевищувало свої витрати доходами, що забезпечувало позитивний фінансовий результат. Основними джерелами фінансування є власні кошти засновника, надходження від медичних послуг, а також платежі від Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Це вказує на здорову фінансову базу та здатність до самостійного фінансування.

Структура капіталу ТОВ НВК «Камея» вказує на високу фінансову незалежність підприємства, оскільки власний капітал складає 99,0-99,4%. Це є свідченням низького рівня кредитного навантаження та відсутності заборгованості перед фінансовими установами, що підвищує фінансову стабільність та мінімізує ризики.

- Товариство має кваліфікований та професійний кадровий склад, що є ключовим фактором у забезпеченні високої якості медичних послуг. Чисельність персоналу коливається в межах 81-89 осіб, а середня заробітна плата демонструє стабільність та зростання. Це свідчить про соціально орієнтовану політику підприємства та здатність утримувати висококваліфікованих працівників, що є важливим чинником для стабільного розвитку компанії.

- ТОВ НВК «Камея» активно бере участь у тендерах, зокрема у 2022-2024 роках підприємство взяло участь у 5 тендерах, з яких 4 стосувалися надання медичних послуг. Така активність дозволяє не лише збільшувати доходи, але й зміцнювати ринкову позицію компанії, що є важливим аспектом для розширення її діяльності.

Отримані доходи використовуються відповідно до статутних завдань підприємства: на оплату праці, закупівлю обладнання та матеріалів, оплату комунальних послуг і податків, а також на капітальні інвестиції. Це свідчить про ефективне фінансове планування та забезпечення сталого розвитку компанії.

- Система мотивації персоналу в ТОВ НВК «Камея» представляє собою сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників з метою підвищення їх ефективності та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

- З метою підвищення рівня мотивації та продуктивності праці, підприємством розроблено й впроваджено систему формалізованих процедур оцінювання та винагородження працівників, що сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності персоналу.

- Ефективна мотиваційна політика персоналу повинна мати комплексний характер, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а також враховувати індивідуальні потреби працівників,

забезпечуючи сприятливе організаційне середовище, що підтримує професійне зростання і психологічний комфорт.

- Сучасні виклики також вимагають гнучкості у підходах до управління персоналом, включаючи адаптацію до змінюваних умов ринку, використання інноваційних ІТ-рішень для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності.

- У підсумку, для досягнення високих результатів у сучасному динамічному середовищі, керівники ТОВ НВК «Камея» повинні розробляти комплексні стратегії мотивації, які враховують як фінансові, так і психологічні аспекти праці, та спрямовані на створення мотивуючого та продуктивного робочого середовища.

- Мотиваційна політика на ТОВ НВК «Камея» є вельми актуальним завданням. Ринкова економіка створює нові виклики та можливості для розвитку підприємств, які надають медичні послуги. Ефективна мотиваційна політика впливає на продуктивність співробітників, їхню стабільність та здатність виконувати соціальні функції на місцевому рівні.

- Система мотивації праці в ТОВ НВК «Камея» є багатокomпонентною і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних форм стимулювання належать заробітна плата, бонуси, преміальні виплати, участь у корпоративних програмах (зокрема, можливість володіння акціями підприємства) та інші фінансові заохочення. Нематеріальні стимули включають визнання професійних досягнень працівників, створення умов для безперервного професійного розвитку, підтримання сприятливого психологічного клімату на робочому місці, а також формування стійкої корпоративної культури.

- З метою підвищення результативності трудової діяльності персоналу, керівництво ТОВ НВК «Камея» дотримується принципу, відповідно до якого найбільш дієвими формами як заохочення, так і санкціонування є матеріальне стимулювання. Підприємством також

розроблено й впроваджено систему формалізованих процедур оцінювання та винагородження працівників, що сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності персоналу.

- Мотиваційна політика повинна бути спрямована на розвиток професійних навичок персоналу, підвищення їхньої відданості та заохочення до досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням якості медичних послуг. Це вимагає більш прозорих та рівних умов для всіх співробітників, а також акценту на навчанні та розвитку персоналу.

Успіх та стійке функціонування ТОВ НВК «Камея» залежать від правильної стратегії мотивації персоналу. Це вимагає від керівництва підприємства активної підтримки та розвитку системи мотивації, що сприяє зростанню якості та стабільності ТОВ НВК «Камея».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
2. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html
3. Антошкіна Л.І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень: підручник. К.: Знання, 2015. 311 с.
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020. № 9. 232-236.
5. Биканова, О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
6. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 224–229.
7. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7(2). 144- 146.
8. Гавриляк, О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Електронний науковий вісник «Керівник.info». [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>

9. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
10. Герасименко О. О. Економічний механізм стимулювання праці у сфері наукової і науково-технічної діяльності (на прикладі вищих навчальних закладів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.02.02 / Герасименко Оксана Олександрівна ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2003. – 22 с.
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. № 7(172), 29-37.
12. Гриньова, В. М. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
14. Грузіна, І.А., Дериховська, В.І. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.
16. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 9. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>

17. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ, 2013. №10(189).* 3750.
18. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ, 2020. № 7(426).* с. 341-347.
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
20. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14).* 188-193.
21. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу / Р. І. Завадяк, І. І. Качур, К. В. Попович // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2020. – Вип. 4. – С. 108–118.
23. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
24. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
25. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадєвої. – Т. : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 511 с.
26. Іляш О. В. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476
27. Калина А.В. Економіка праці / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2011. – 272 с.
28. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018. № 3.* 111–115.

29. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // *Теорія та практика державного управління*. – 2019. – Вип. 3. – С. 188–196.
30. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. – К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
31. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах / Н. Кирніс // *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. – 2018. – № 2. – С. 93–101.
32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин, 2010. № 1. 29-33.*
33. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // *Молодий вчений*. – 2020. – № 12(2). – С. 132–134.
34. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки», 2013. № 4(253). 49-53.*
35. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ : КНЕУ, 2019. 397 с.
36. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу / М. В. Кондратова // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. – 2018. – Вип. 63. – С. 86–89.
37. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно–паперової промисловості. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2018. № 1(100). С. 53–60.

38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посібник*. К., Кондор. 2003. 296 с.
39. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2013. № 3(2). 224-227.
40. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н. А. Лаврук // *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. – 2016. – Вип. 24(3). – С. 109–115.
41. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*, 2020. Вип. 1, Т. 2. 339-348 с.
42. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*, Вип. 1, Т.2. 2013. 348-356 с.
43. Лещенко, Л.О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, № 4 [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
44. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // *Причорноморські економічні студії*. – 2017. – Вип. 13(2). – С. 108–111.
45. Лівашко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. № 4, 59-65.
46. Лукашевич В.М. *Управління персоналом: навч. посібник*. Львів: Новий світ, 2014. 501 с.
47. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №4 (155), 203-206

48. Маркова С.В., Олійник О.М. *Управління персоналом*. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
49. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. – 2016. – № 11. – С. 7–11.
50. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*, 2017. № 4(42). 224-231.
51. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL:
https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-taihklasifikatsiya.htm
1
52. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL:
<https://library.if.ua/book/104/7103.html>
53. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. – С. 90–95.
54. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*, 2020. №44, 252-257.
55. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза–Пономаренко // *Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2020. – № 4. – С. 530–538.
56. Мотиваційний профіль працівника https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc&prev=search

57. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103–111.
58. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич, Ю.В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
59. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 2016. 560 с.
60. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-е видання, виправлене та доповнене*. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
61. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом та мотивацією*. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
62. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4. 238-246.
63. Олексенк Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. 41-48.
64. Олійник С.У. *Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник*, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
65. Осіпова А.Ю. *Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.
66. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
67. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019. № 47. 137-142.

68. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 346 с.
69. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
70. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020. №1 (56). 187-192.
71. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*, № 1, 2015. 82-88.
72. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58-62.
73. Річна фінансова звітність ТОВ НВК «Камея».
74. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
75. Селютін В. М., Яцун Л.М. *Управління персоналом: Практикум*, Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.
76. Семенов, В.Ф., Нечева, Н.В., Кудіна, Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*. 2016. №5. Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>
77. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*, 2016. №5. 96-99.
78. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. 178-181.

79. Стахів, О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4108>
80. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук, В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
81. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами. Вісник Волинського інституту економіки та менеджмент, 2015, № 13, 275–287.
82. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html
83. Тест «Задоволеність мотивацією». Financefacts. Финанси та факти . Retrieved from: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>
84. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчикова. Режим доступу: https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontseptsiya_volodimira_isakovicha_gerchikova
85. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>
86. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. №10. 63-69.
87. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК, № 11, 2015. С. 118-125.
88. Цимбалюк С.О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр.* Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
89. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. Бізнес Інформ, 2014. № 9. 341-346.

90. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: 692–695.
91. Чкан А.С. Менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 360 с.
92. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*, 2019. Вип. 15, 146-154
93. Шафранська, Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
94. Шимановська-Діанич, Л.М. *Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.
95. Hasty, R Retail management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, 520 с.
96. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.
97. Profeshional training URL <http://protraining.com.ua/contacts>