

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Наталія КОЦЮБА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Наталія КОЦЮБА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник:

науковий

ступінь,

вчене звання

Рецензент:

науковий

ступінь,

вчене звання

к.е.н, доцент Анна СОРОКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

к.е.н, доцент Ольга РОМАЩЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедрою менеджменту
Анна СОРОКА
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КОЦЮБА НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування мотивації працівників на підприємстві
керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від
«24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та управління персоналом; праці українських і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту, мотивації, організаційної поведінки та управління персоналом; статистичні дані Державної служби статистики України та офіційні звіти з ринку праці в медичній сфері; аналітичні матеріали щодо мотиваційних моделей у медичних підприємствах; внутрішня документація, організаційна структура та система оплати праці ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»; результати авторського SWOT-аналізу підприємства; результати опитувань, анкетування, проведених серед працівників підприємства (адміністраторів, операторів контакт-центру, лікарів та фізичних реабілітологів).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ, розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотивації працівників на підприємстві; розділ 2. Аналіз мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»; розділ 3. Напрями вдосконалення мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 12 рисунків, 19 таблиць, 78 використаних джерел.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Наталія КОЦЮБА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

Анна СОРОКА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та функції мотивації працівників на підприємстві.....	7
1.2. Сучасні підходи та методи формування мотивації працівників на підприємстві.....	15
1.3. Особливості мотивації працівників у медичних та сервісних підприємствах.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»..	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз мотивації працівників на досліджуваному підприємстві.....	35
2.3. Оцінка стану мотивації персоналу підприємства.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС».....	53
3.1. Ключові напрями побудови результативної мотивації працівників на підприємстві.....	53
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження ефективної мотивації працівників.....	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці, формування ефективної системи мотивації працівників є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Особливо це актуально для підприємств медичної сфери, де якість послуг безпосередньо залежить від професіоналізму та залученості персоналу. Саме тому питання побудови дієвої мотиваційної системи, яка враховує особливості медичної галузі, є надзвичайно важливим і потребує глибокого аналізу. ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС», як приватна медична установа, активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, що створює підґрунтя для вивчення її досвіду з метою подальшого удосконалення мотиваційних практик.

Наукову базу дослідження склали праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців, як Маслоу А., Богиня Д.П., Чернишова А.В., Тимченко А.В., Телишевська Л.І., Гольда А.В., які висвітлюють різні підходи до розуміння сутності мотивації, її складових і механізмів впливу на поведінку працівників.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження особливостей формування системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС», а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності трудової діяльності персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розглянути теоретичні аспекти мотивації працівників, її сутність, функції та значення для ефективного управління персоналом;
2. Проаналізувати сучасні підходи, методи та моделі мотивації персоналу на підприємствах, зокрема у сфері медичних послуг;
3. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»;
4. Дослідити існуючу систему мотивації персоналу на підприємстві, її переваги та недоліки;

5. Провести оцінку рівня мотивації працівників на основі анкетування та SWOT-аналізу;
6. Визначити чинники, що впливають на рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до підприємства;
7. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи процес управління персоналом на підприємстві, зокрема система мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС».

Предметом роботи є дослідження організаційно-економічні механізми формування та реалізації мотивації працівників, методи стимулювання персоналу та інструменти оцінки ефективності мотиваційної системи на підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, анкетування, експертне опитування, графічне подання результатів та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження є інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері мотивації та управління персоналом, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішні документи ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» (положення про оплату праці, система преміювання, дані кадрового обліку), результати анкетування працівників.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 85 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 78 найменувань, та містить 19 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та функції мотивації працівників на підприємстві

У сучасному корпоративному середовищі, що постійно змінюється, мотивація працівників є ключовим чинником ефективності та стабільного розвитку організацій. Вона визначає рівень залученості персоналу, продуктивність праці та готовність досягати поставлених цілей. Мотивація відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, сприяє зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню загальної задоволеності роботою.

Сучасні підприємства використовують різні методи та підходи до формування мотивації працівників. Важливою складовою є комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, яке забезпечує гармонійний розвиток трудових відносин. Ефективна мотивація сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, покращує якість робочого процесу та створює умови для професійного розвитку персоналу.

Одним із головних завдань мотивації є формування довгострокових трудових відносин, у яких працівники відчують власну значущість та отримують можливості для особистісного та професійного зростання. Використання мотиваційних механізмів, що враховують індивідуальні особливості працівників, дозволяє підвищити рівень їхньої ініціативності, відповідальності та залученості до корпоративних процесів.

Важливим аспектом мотивації є створення сприятливих умов праці, забезпечення справедливої системи винагородження та можливостей кар'єрного зростання. Поєднання фінансових та нефінансових факторів стимулювання допомагає підприємству утримувати висококваліфікованих працівників, зменшувати рівень стресу в колективі та підвищувати загальну продуктивність.

З огляду на сучасні тенденції розвитку трудових відносин, мотивація повинна відповідати потребам ринку праці та змінюватися відповідно до динаміки економічного середовища. Гнучкість у підходах до мотивації дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів і забезпечувати високий рівень лояльності працівників.

Отже, мотивація (від лат. *movere* – рухати) – це складний динамічний процес психофізіологічного характеру, що спонукає людину до активної діяльності, визначає її поведінку, спрямованість, організованість, активність і стійкість у досягненні поставлених цілей [1, с. 217]. Вона є основою для задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб особистості, що забезпечує розвиток професійних компетенцій та підвищення ефективності роботи [4, с. 154].

Поняття мотивації є багатогранним і залежить від підходів різних науковців. Українські вчені пропонують різні трактування цього терміну, акцентуючи увагу на його психологічних, соціальних та економічних аспектах. Деякі дослідники розглядають мотивацію як процес активізації діяльності працівника, інші — як систему стимулів, що впливають на поведінку людини. Узагальнені визначення мотивації, запропоновані українськими вченими, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення мотивації, запропоновані українськими вченими

Герасимчук З. В.	Мотивація - це процес, що забезпечує активізацію діяльності людини шляхом пробудження її внутрішніх сил та формування орієнтації на досягнення конкретних цілей.
Мурашко Н. В.	Мотивація - це внутрішній психологічний механізм, який впливає на поведінку людини та забезпечує її спрямованість на виконання певних завдань.

Швиданенко Г. О.	Мотивація - це система взаємопов'язаних стимулів, що впливають на вибір людиною певної поведінки в процесі професійної діяльності.
Колот А. М.	Мотивація є сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають людину до досягнення професійних і особистісних цілей.
Кузьмін О. Є.	Мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності праці та розвитку потенціалу працівника, адже вона визначає рівень його ініціативності та залученості до робочого процесу.

Джерела: складено автором на основі [24, с. 56]; [25, с. 72]; [26, с. 89]; 27, с. 41]; [28, с. 105].

Таким чином, аналізуючи різні підходи українських науковців до поняття мотивації, можна зробити висновок, що вона є багатокomпонентним явищем, яке охоплює як внутрішні (особистісні), так і зовнішні (організаційні) чинники. Одні вчені акцентують увагу на психологічних аспектах мотивації, інші – на управлінських та економічних. На мою думку, найбільш ефективним є комплексний підхід, який враховує як особисті потреби працівника, так і інструменти стимулювання, що застосовуються підприємством. Саме поєднання внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів створює потужний механізм мотивації, що сприяє продуктивності та задоволенню працею.

Важливість мотивації у трудовій діяльності полягає в тому, що вона дозволяє вирішувати кілька ключових завдань:

- задовольняти потреби працівників у певних благах за допомогою праці;
- оцінювати результати діяльності та підвищувати якість роботи;
- формувати позитивний психологічний клімат у колективі;
- визначати ступінь задоволеності працівника рівнем матеріальної та нематеріальної винагороди [1, с. 135].

На думку відомого американського психолога Абрахама Маслоу, основою мотивації є ієрархія потреб, яка включає фізіологічні потреби, потребу в безпеці, соціальні потреби, потребу у визнанні та самореалізації [2, с. 92].

Ефективне управління мотивацією персоналу є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту. Воно сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й створенню комфортних умов для самореалізації працівників та зниженню рівня професійного вигорання [4, с. 67].

Мотивація є ключовим елементом управління персоналом, що спрямована на активізацію працівників для досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності праці. Вона охоплює комплекс управлінських функцій, які забезпечують задоволення потреб працівників та формування позитивного ставлення до роботи.

Основні функції мотивації працівників узагальнено та подано схематично на рисунку 1.1.

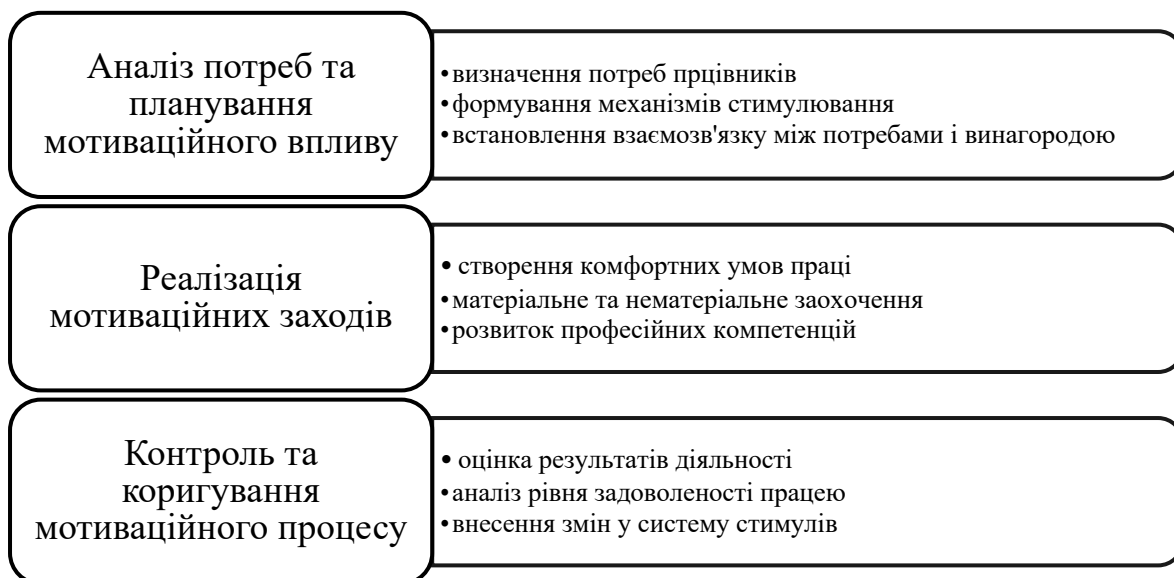


Рис.1.1. Основні функції мотивації

Джерело: складено автором на основі [1, с. 217]; [2, с. 154]; [3, с. 189].

На думку А. Маслоу, мотивація формується на основі ієрархії потреб: від базових фізіологічних до потреб самореалізації [5, с. 42]. У сучасних умовах також важливим є баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, що дозволяє підвищити лояльність працівників та знизити рівень професійного вигорання [6, с. 121].

Таким чином, мотивація є потужним інструментом для формування ефективної та згуртованої команди, яка орієнтована на досягнення високих результатів.

В основі мотиваційного процесу, який стимулює працівника до ефективної трудової діяльності, лежать три основні елементи: потреба, мотив і стимул (Рис. 1.2). Кожен з цих компонентів взаємопов'язаний і взаємодіє з іншими, формуючи цілісну картину мотиваційного механізму.

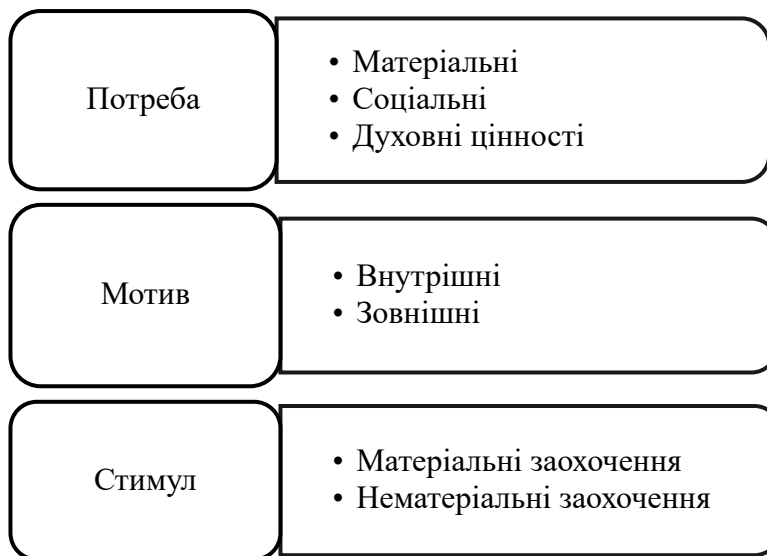


Рис. 1.2. Мотиваційний процес

Джерело: складено автором на основі [6, с. 121]; [4, с. 112]; [7, с. 88].

Потреба — це внутрішня потреба особистості в певних благах, таких як матеріальні, соціальні або духовні цінності. Потреби, як правило, є рушійною силою для будь-якої діяльності, оскільки саме через їх незадоволення людина відчуває потребу у здійсненні певних дій для досягнення гармонії та розвитку. Наприклад, потреба в гідній оплаті праці або визнанні може спонукати працівника до більш продуктивної роботи. Водночас, одна й та ж потреба може створювати різні очікування у працівника, в залежності від ситуації або його особистісних характеристик. Чим важливіша потреба для людини, тим більше зусиль вона готова прикласти для її задоволення.

Мотив — це внутрішній спонукальний механізм, що виникає на основі потреби. Мотив визначає, що саме потрібно зробити для задоволення потреби, а

також як саме буде виконано необхідну дію. Мотив є більш конкретним і «персоналізованим», адже він відображає особистісні прагнення, цінності та переконання людини. Мотиви тісно взаємодіють із психічними процесами, такими як увага, пам'ять, емоції, і складають складну структуру, що направляє діяльність особистості [4, с. 112]. Вони можуть варіюватися від внутрішніх мотивів (наприклад, самореалізація) до зовнішніх (наприклад, фінансова винагорода).

Стимул є зовнішнім фактором, що активує дію на основі наявних потреб і мотивів. Це можуть бути як матеріальні заохочення (зарплата, премії), так і нематеріальні (підвищення в посаді, визнання в колективі). Саме стимулами управлінці можуть коригувати поведінку працівників, направляючи їх діяльність на досягнення певних цілей. Взаємодія між потребами, мотивами і стимулами утворює динамічний процес, який постійно коригується залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані працівника.

Іншими словами, мотивація — це не просто спонукання до дії, а складний психологічний і соціальний процес, який охоплює багато аспектів людської поведінки та взаємодії з оточенням. Розуміння цього процесу є важливим для будь-якого керівника, оскільки ефективне використання цих елементів дозволяє значно підвищити результативність роботи колективу.

Стимул є важливою складовою частиною мотиваційного механізму, оскільки він виступає як зовнішній фактор, що активує діяльність особистості та формує її внутрішні мотиви. Це фактор, який має прямий вплив на працівника і спонукає його до виконання конкретних дій, спрямованих на досягнення певних результатів. Вплив стимулів на працівника сприяє не лише підвищенню його продуктивності, але й стимулює його до зростання в організаційній ієрархії, до розвитку кар'єри та усвідомлення важливості виконуваної роботи [7, с. 88].

Крім того, стимул може бути матеріальним чи нематеріальним, але незалежно від форми його наявності забезпечує прогрес у роботі. Матеріальні стимули включають зарплату, бонуси, премії, а нематеріальні — це можливість професійного розвитку, визнання, участь у прийнятті важливих рішень на рівні

організації, надання можливості для кар'єрного росту та особистої самореалізації. Ці стимули не лише підвищують продуктивність праці, а й сприяють розвитку творчого підходу до виконуваних обов'язків.

Стимул призводить до виконання дій, які задовольняють певні потреби працівників, водночас стимулюючи появу нових потреб. Коли одна потреба задоволена, у людини може з'явитися нова, більш висока потреба, яку також потрібно буде задовольнити. Це процес постійного оновлення і розвитку, що підтримує мотивацію працівника впродовж його трудової діяльності [4, с. 122]. Якщо ж потреба не задоволена, працівник переживає незадоволення, що також може стати стимулом до змін у поведінці або пошуку інших шляхів для досягнення бажаного результату.

Таким чином, стимул відіграє важливу роль не лише у процесі виконання поточних завдань, а й у розвитку професійних і особистих якостей працівника. Завдяки правильно підібраним стимулюючим факторам, організація може забезпечити сталий прогрес і досягнення високих результатів як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Мотивація працівників на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи організації та досягнення її стратегічних цілей. Вона виконує низку функцій, які безпосередньо впливають на розвиток трудової діяльності та на формування сприятливої атмосфери на робочому місці.

Однією з основних функцій мотивації є задоволення потреб працівників. Мотивація сприяє тому, що організація виявляє увагу до різноманітних потреб своїх співробітників — від матеріальних до соціальних і психологічних. Працівники, які відчують, що їх потреби задовольняються, значно більше мотивовані працювати на благо організації [7, с. 118].

Ще однією важливою функцією є підвищення рівня продуктивності праці. Коли працівники мають належну мотивацію, вони працюють ефективніше, виконують завдання швидше і з більшою віддачею. Висока мотивація сприяє досягненню кращих результатів, що в свою чергу позитивно впливає на розвиток підприємства [9, с. 141].

Функція мотивації також полягає в збереженні та розвитку трудових ресурсів. Конкурентоспроможні умови мотивації дозволяють компанії утримувати кваліфікованих працівників, не даючи їм причин шукати іншу роботу. Крім того, мотивація стимулює професійний розвиток працівників, даючи їм можливість розвивати свої навички, підвищувати кваліфікацію і досягати особистих цілей [8, с. 185].

Мотивація працівників також сприяє підвищенню рівня лояльності до компанії. Якщо організація створює належні умови для своїх працівників, надає можливості для розвитку і винагороджує за досягнення, працівники стають більш зацікавленими в успіху підприємства. Вони працюють із більшим ентузіазмом і бажанням досягти спільних цілей [9, с. 129].

Крім того, мотивація відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Коли підприємство активно підтримує мотиваційні програми, це сприяє розвитку атмосфери взаємоповаги, довіри та відкритості. Працівники, у свою чергу, почуваються частиною команди, що дозволяє досягати високих результатів на загальному рівні [10, с. 77].

Важливою функцією мотивації є також оптимізація розподілу праці та організації робочого процесу. Мотивація допомагає розподіляти завдання між працівниками відповідно до їх здібностей і бажань. Це дозволяє досягти максимальних результатів, оскільки кожен працівник займається тією частиною роботи, яка найбільше відповідає його інтересам та компетенціям [4, с. 158].

І не менш важливим є те, що мотивація сприяє розвитку інновацій та творчості. Заохочення новаторства та підтримка ініціативи дозволяє працівникам не лише виконувати свою роботу, а й генерувати нові ідеї, пропонувати нові підходи до вирішення задач, що в свою чергу покращує ефективність організації. Створення сприятливих умов для творчості дозволяє підприємству розвиватися, знаходити нові шляхи для досягнення цілей і залишатися конкурентоспроможним [9, с. 91].

Останньою, але не менш важливою функцією мотивації є адаптація працівників до змін. У сучасних умовах, коли організації постійно змінюються,

важливо, щоб працівники могли адаптуватися до нових умов. Мотивація дозволяє працівникам приймати ці зміни, знаходити в них можливості для особистісного та професійного розвитку [10, с. 215].

Усі ці функції взаємодіють між собою, створюючи ефективну мотиваційну систему, яка сприяє розвитку як підприємства, так і його працівників. Застосування ефективних мотиваційних стратегій дозволяє значно підвищити продуктивність, зберегти цінних працівників і забезпечити стійке зростання організації.

Таким чином, мотивація персоналу є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й важливим чинником організаційного розвитку. Вона визначає якість взаємодії між працівниками та керівництвом, впливає на довготривалу стабільність підприємства та сприяє його ефективному функціонуванню.

1.2. Сучасні підходи та методи формування мотивації працівників на підприємстві

Мотивація працівників є важливим чинником, який визначає успіх організації. Від того, наскільки ефективно вдається мотивувати співробітників, залежить не тільки їхня продуктивність, але й рівень задоволеності роботою та лояльності до компанії. Для забезпечення високих результатів підприємство повинно застосовувати різні підходи до мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників та сприяють їх професійному і особистісному розвитку. Це включає як матеріальні, так і нематеріальні методи, а також психологічні та соціальні фактори. Використання різноманітних методів дозволяє створити сприятливу атмосферу в колективі та стимулює досягнення корпоративних цілей.

Детальніше про методи формування мотивації працівників на підприємстві зображено на рисунку 1.3.

Матеріальні методи	Нематеріальні методи	Соціальні методи	Психологічні	Інструменти
• Заробітня • Соціальні пільги • Преміювання за досягнення • Мотиваційні пакети	• Визнання досягнень • Кар'єрний зріст • Розвиток професійних навичок • Гнучкий графік	• Командна робота • Корпоративна культура • Тимбілдінг	• Зворотній зв'язок • Індивідуальні бесіди • Самореалізація	• Оцінка ефективності • Технічне оснащення • Мотиваційні програми

Рис. 1.3 Методи формування мотивації працівника на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [11, с. 112]; [12, с. 210], [13, с. 98].

Мотивація працівників є основою успішної діяльності будь-якого підприємства. Без ефективної мотивації навіть найкращі ресурси та стратегії не принесуть бажаного результату. Тому важливо розуміти, як правильно формувати мотивацію та які підходи і методи можуть бути найбільш ефективними на сучасному етапі розвитку організацій. Розглянемо основні сучасні підходи та методи формування мотивації працівників на підприємстві.

Індивідуалізація мотиваційних стратегій. Один з найефективніших підходів до мотивації працівників – це індивідуалізація мотиваційних стратегій. Сьогодні ми розуміємо, що кожен працівник є унікальним і має свої потреби, прагнення, особисті цінності. Тому застосування одного й того самого мотиваційного інструменту для всіх співробітників може не дати бажаних результатів.

Індивідуалізація мотивації передбачає створення умов для кожного працівника, які відповідають його специфічним потребам. Для цього важливо проводити регулярні опитування, аналізувати психологічні характеристики працівників, їх професійні інтереси та життєві цілі. Наприклад, для молодших працівників важливими можуть бути можливості для кар'єрного зростання, тоді як для досвідчених — стабільність, соціальні гарантії, підтримка в питаннях балансу між роботою та особистим життям.

Таким чином, індивідуалізація мотивації є ефективною стратегією, яка дозволяє забезпечити високий рівень задоволення працівників, що, в свою чергу, призводить до підвищення їхньої продуктивності. Прикладом успішного застосування цього підходу є компанії, які активно впроваджують програми гнучкої роботи, дозволяючи працівникам самостійно обирати час та місце для виконання своїх завдань. Такі ініціативи підвищують рівень лояльності та задоволення працівників, оскільки вони мають більше свободи у вирішенні своїх потреб [11, с. 112].

Система винагород, винагорода — це один із найбільш ефективних методів мотивації. Винагорода має бути справедливою, відповідною до результатів роботи та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Вона може бути матеріальною, такою як заробітна плата, бонуси, премії, а також нематеріальною: визнання, похвала, можливість кар'єрного зростання.

Завданням кожної організації є створення такої системи винагород, яка б поєднувала ці два аспекти. Система преміювання повинна бути чітко пов'язана з результатами роботи, щоб працівники чітко розуміли, як їхні досягнення будуть винагороджені. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника. Наприклад, для когось матеріальна винагорода може бути найкращим стимулом, а для іншого — можливість підвищення статусу в організації, участь у цікавих проектах або навчання.

Також важливо підкреслити роль визнання у мотиваційній політиці. Прості слова вдячності або публічне визнання досягнень працівників можуть мати сильний мотиваційний ефект, особливо у випадках, коли компанія ставить на перше місце створення позитивної атмосфери в колективі [12, с. 210].

Використання цифрових платформ і технологій. Сучасні технології дозволяють значно покращити мотиваційні процеси на підприємствах. Впровадження цифрових платформ для моніторингу результатів роботи, управління бонусами та зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом може значно підвищити ефективність мотивації.

Цифрові технології дозволяють створити персоналізовані програми мотивації, включаючи онлайн-опитування для оцінки рівня задоволення працівників, мобільні додатки для зручного доступу до інформації про досягнення, бонуси та можливості для розвитку. Такий підхід сприяє більш прозорому управлінню мотивацією, знижує можливість суб'єктивних оцінок і допомагає в швидкому прийнятті рішень щодо винагород та покарань.

Крім того, цифрові платформи дозволяють інтегрувати програми розвитку, навчання та тренінги, що є важливим елементом мотивації. Працівники, які мають можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію, відчують свою важливість для компанії, що також стимулює їх до кращих результатів [13, с. 98].

Командна мотивація. Командна мотивація базується на заохоченні групових досягнень та сприянні колективному духу. Цей підхід особливо ефективний у підприємствах, де важливу роль відіграє командна взаємодія для досягнення загальних цілей.

Впровадження командної мотивації передбачає використання таких інструментів, як колективні бонуси, нагороди за досягнення командних цілей, організація внутрішніх конкурсів та змагань серед команд. Завдяки цьому підходу працівники почуваються частиною більшого механізму, що має спільні цілі та завдання. Це сприяє розвитку здорової конкуренції і взаємодії, покращує атмосферу в колективі та підвищує рівень задоволення від роботи.

Командна мотивація є ефективною стратегією для проектних компаній або підприємств, де важлива синергія між різними підрозділами, а результат залежить від злагодженої роботи колективу [14, с. 156].

Психологічний підхід до мотивації. Психологічний клімат на підприємстві та індивідуальні особливості працівників є важливими факторами мотивації. Створення комфортної психологічної атмосфери в колективі допомагає працівникам розкривати свій потенціал, досягати високих результатів і відчувати задоволення від роботи.

Для цього підприємства часто впроваджують програми психологічної підтримки, тренінги з розвитку лідерських якостей, стрес-менеджменту та

емоційного інтелекту. Важливим аспектом є також підтримка працівників у питаннях, що стосуються балансу між роботою та особистим життям. Програми підтримки здоров'я працівників, гнучкий графік роботи, організація корпоративних заходів — все це сприяє підвищенню психологічного комфорту та мотивації [15, с. 87].

Мотивація працівників на підприємстві тісно пов'язана з корпоративною культурою, яка визначає правила, цінності та норми, що формують поведінку співробітників. Вона впливає на атмосферу на робочому місці і на те, як працюють команди. Створення культури підтримки, взаємодопомоги, прозорості та чесності може бути потужним інструментом мотивації, який підвищує рівень залученості та ефективності працівників. Коли працівники відчувають, що організація піклується про їхні потреби, вони більше мотивовані працювати на результат [17, с. 104].

У сучасному менеджменті важливим підходом є застосування індивідуальних стратегій мотивації. Оскільки кожен працівник має свої потреби, інтереси та професійні цілі, організації намагаються створювати персоналізовані програми мотивації. Це може бути гнучкий графік роботи, індивідуальні бонуси або спеціальні програми розвитку кар'єри. Індивідуальний підхід дозволяє значно підвищити ефективність мотиваційних процесів, адже працівник відчуває, що його цінують як унікальну особистість [16 с. 88].

Також, важливим фактором мотивації є використання новітніх технологій. Сучасні підприємства активно впроваджують інноваційні підходи для мотивації працівників, такі як онлайн-курси, мобільні додатки для моніторингу продуктивності, внутрішньокорпоративні платформи для зворотного зв'язку. Технології дозволяють зробити процес мотивації більш ефективним, створюючи нові можливості для комунікації та розвитку працівників. Використання таких технологій також допомагає співробітникам відчувати себе частиною сучасної організації, що дбає про їхнє професійне зростання.

Не менш важливими є фінансові та нефінансові методи мотивації. Фінансова мотивація традиційно включає в себе премії, бонуси, підвищення

заробітної плати за досягнення результатів. Однак нефінансові методи мотивації також відіграють важливу роль: визнання досягнень працівників, надання додаткових вихідних, можливість професійного розвитку та кар'єрного росту. Ці методи допомагають створити позитивну атмосферу на робочому місці, стимулюючи працівників до досягнення високих результатів.

Роль лідерства в мотивації працівників є критично важливою. Лідери організації не лише приймають стратегічні рішення, але й повинні активно формувати мотиваційну атмосферу. Вони задають тон для всього колективу, демонструючи підтримку, довіру та зацікавленість у розвитку працівників. Лідер, який ставить за мету реалізацію принципів справедливості та поваги, здатний значно підвищити рівень мотивації співробітників і досягти більшої ефективності праці.

Також на мотивацію працівників впливають соціальні та психологічні фактори, такі як довіра, взаємопідтримка та відчуття приналежності до колективу. Працівники, які відчують себе частиною команди, де їх поважають і цінують, набагато більше мотивовані до досягнення результатів. Мотивація підвищується, коли співробітники знають, що їхній вклад у роботу важливий для компанії, і що вони мають підтримку з боку колег та керівництва.

Не менш важливим є постійний моніторинг ефективності мотивації. Для того щоб зрозуміти, чи є система мотивації ефективною, необхідно регулярно оцінювати результати її впровадження. Це можна зробити за допомогою опитувань, аналізу продуктивності праці, дослідження рівня задоволення працівників. Постійний зворотний зв'язок дозволяє коригувати стратегії мотивації та адаптувати їх до змінних умов.

На мою думку мотивація працівників є критичним фактором для досягнення високих результатів і успіху підприємства. Різноманіття підходів до мотивації дозволяє адаптувати стратегії до індивідуальних потреб співробітників, створюючи умови для їхнього розвитку та залученості. Індивідуалізація мотиваційних стратегій, система винагород, застосування цифрових платформ, командна мотивація та психологічний підхід — усі ці

методи ефективно сприяють підвищенню задоволення працівників і їхньої продуктивності. Використання сучасних технологій дозволяє організаціям зробити процес мотивації більш прозорим і персоналізованим, що допомагає створювати кращу атмосферу на робочому місці. Важливість постійного моніторингу та зворотного зв'язку також не можна недооцінювати, оскільки це дає змогу своєчасно коригувати мотиваційні стратегії, забезпечуючи їхню ефективність у змінному робочому середовищі. Всі ці фактори взаємопов'язані і створюють комплексний підхід до формування продуктивної і мотивованої команди, що в свою чергу впливає на загальний успіх організації.

1.3. Особливості мотивації працівників у медичних та сервісних підприємствах

Мотивація працівників у медичних та сервісних підприємствах є ключовим елементом для забезпечення високої якості надання послуг, покращення результативності роботи, а також задоволення потреб клієнтів. Основні аспекти мотивації представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні аспекти мотивації

Аспекти мотивації	Медичні підприємства	Сервісні підприємства
Ключові фактори	Професійне визнання, кар'єрний розвиток, підтримка	Задоволення потреб клієнтів, якість обслуговування
Методи мотивації	Нагороди, кар'єрний ріст, психологічна підтримка	Премії, тренінги, гнучкий графік
Фінансова мотивація	Зарплата, бонуси за результати	Гнучка система преміювання, бонуси
Нефінансова мотивація	Підтримка розвитку, програми для зниження стресу	Підвищення кваліфікації, комфортні умови праці

Інноваційні підходи	Впровадження телемедицини, новітні технології	Використання онлайн-сервісів для покращення обслуговування
---------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [17, с. 36]; [18, с. 122]; [23, с.56]; [21, с. 55].

Особливості цих сфер зумовлені специфікою роботи, де високий рівень взаємодії з пацієнтами або клієнтами є критично важливим, а також потреба в персональній відданості і професіоналізмі співробітників. Для медичних і сервісних підприємств мотивація є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим елементом у підтримці високого морального клімату, що безпосередньо впливає на результати обслуговування.

Медичні підприємства мають специфічні особливості у мотиваційних процесах, оскільки вони безпосередньо пов'язані з людським здоров'ям, що підвищує рівень відповідальності та психологічного навантаження на працівників. Ключовими факторами, що впливають на мотивацію медичних працівників, є висока емоційна втома, стресові ситуації, складність виконуваних завдань, а також взаємодія з пацієнтами та їх родинами.

На мотивацію медичних працівників значно впливає соціальна складова, де важливу роль відіграє професійне визнання та підтримка. Для лікарів та медичних сестер важливим є відчуття, що їхня праця не тільки оцінюється, але й визнається суспільством як надзвичайно цінна. Тому в медичних установах активно застосовуються методи нефінансової мотивації, такі як нагороди за видатні досягнення, публічне визнання досягнень, кар'єрний ріст і можливість професійного розвитку. [17, с. 36]

Фінансова мотивація в медичних установах традиційно також має велике значення. У медичній сфері система заробітної плати має бути диференційованою, враховуючи складність роботи та рівень відповідальності. Для цього використовується модель компенсацій, яка включає базову заробітну плату, бонуси за результатами роботи, премії за досягнення в лікуванні пацієнтів або успішне виконання важливих медичних процедур.

Інноваційні підходи в медичних установах також включають створення спеціалізованих програм для підтримки мотивації медичних працівників, таких як програми психологічної підтримки, тренінги з професійного розвитку, а також програми для зменшення стресу на роботі. Важливою частиною цих програм є заохочення медичних працівників до участі в науково-дослідних проектах, наукових конференціях і форумах, що сприяє не лише їхньому професійному розвитку, але й забезпечує нові можливості для їхнього кар'єрного зростання. [18, с. 122]

Одним із нових аспектів мотивації, який набуває популярності, є психологічна безпека на робочому місці. Це стосується створення такого середовища, де працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї, задавати питання та брати на себе ініціативу без страху перед осудом чи наслідками. В медичних установах, де рішення часто мають серйозні наслідки для здоров'я пацієнтів, психологічна безпека стає важливим фактором, що дозволяє медикам відкрито обговорювати помилки та покращення, не побоюючись негативних наслідків. У сервісних підприємствах це дозволяє співробітникам сміливо вирішувати нестандартні ситуації з клієнтами, що значно покращує обслуговування.

У багатьох медичних і сервісних підприємствах є потреба у розвитку лідерських якостей у працівників. Це дозволяє не лише підвищити ефективність командної роботи, але й забезпечити кращий рівень обслуговування. В медичних установах це може включати навчання керівників медичних підрозділів, лікарів, медичних сестер, що дозволяє їм ефективно організовувати роботу своїх колег. В сервісних підприємствах лідерські якості допомагають створювати атмосферу, в якій співробітники готові брати на себе відповідальність і працювати над досягненням кращих результатів.

Сучасні технології також можуть стати потужним інструментом мотивації працівників. Для медичних установ це може бути використання новітніх технологій для полегшення робочих процесів, таких як телемедицина, електронні медичні картки, системи управління медичними послугами, що

дозволяють зменшити рутинні завдання і зосередитись на безпосередньому лікуванні пацієнтів. В сервісних підприємствах це може включати впровадження CRM-систем для поліпшення взаємодії з клієнтами, що дозволяє працівникам швидше реагувати на запити клієнтів і підвищує їхню ефективність.

У сервісних підприємствах мотивація працівників здебільшого орієнтована на задоволення потреб клієнтів, що вимагає від персоналу високої якості обслуговування, а також здатності вирішувати проблеми у нестандартних ситуаціях. Тут мотивація безпосередньо пов'язана із забезпеченням високого рівня клієнтського сервісу, зокрема, це стосується таких галузей як готельний бізнес, ресторани, туристичні компанії та інші підприємства сфери послуг.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у мотивації працівників, особливо в медичних і сервісних сферах, де взаємодія з пацієнтами або клієнтами є основною частиною роботи. Мотивація працівників стає ефективнішою, якщо організація має чітко сформульовану корпоративну культуру, що базується на цінностях, таких як взаємоповага, підтримка, відданість і професіоналізм. Ці фактори сприяють створенню комфортного середовища, де працівники відчують свою значущість і залученість до процесу. У медичних підприємствах це може також включати підтримку культури співпраці між лікарями, медсестрами та іншими працівниками, що дозволяє досягати більш високих результатів у лікуванні пацієнтів.

У сервісних підприємствах одним із важливих аспектів мотивації є створення сприятливої атмосфери для роботи персоналу. Дослідження показують, що рівень задоволення працівників у цих підприємствах прямо корелює з рівнем задоволення клієнтів. Тому керівництво має створювати умови для комфортної праці своїх співробітників, що включає забезпечення гідних умов праці, адаптацію робочих процесів під потреби персоналу та надання можливості для розвитку.

Фінансова мотивація у сервісних підприємствах може включати гнучку систему преміювання та бонусів, що залежать від кількості наданих послуг, задоволеності клієнтів і досягнутих результатів. У багатьох випадках для

працівників розробляються мотиваційні програми, в яких відображені критерії успіху, за виконання яких співробітники отримують додаткові винагороди.

Також важливу роль у мотивації працівників у сервісних підприємствах відіграє організація тренінгів та програм для підвищення кваліфікації. Навчання і розвиток є важливими інструментами мотивації, оскільки дозволяють працівникам почуватися більш впевнено у своїй роботі та забезпечують їм можливість для кар'єрного росту. Окрім цього, навчання допомагає знизити рівень стресу і покращити взаємодію з клієнтами.

В Україні мотивація працівників у медичних і сервісних підприємствах має свої специфічні особливості, які зумовлені не лише економічними умовами, але й соціокультурними факторами. Однією з проблем, з якими стикаються українські підприємства, є недостатній рівень фінансування медичних установ, що обмежує можливості для впровадження ефективних мотиваційних стратегій. Однак, попри це, в Україні активно розвиваються програми, спрямовані на підвищення кваліфікації медичних працівників, а також створення більш сприятливих умов для роботи в медичних установах.

Варто зазначити, що в останні роки в Україні спостерігається тенденція до покращення системи оплати праці в медичних установах, зокрема, за рахунок підвищення заробітних плат лікарів, медичних сестер та інших працівників. Це допомагає знизити рівень емоційного вигорання медичного персоналу і підвищити їхню мотивацію до професійного розвитку.

Щодо сервісних підприємств, то в Україні особливості мотивації працівників в цій сфері зумовлені високою конкуренцією на ринку послуг. Тому компанії з кожним роком розробляють все більш гнучкі мотиваційні стратегії, орієнтуючись не тільки на фінансові стимули, але й на нефінансові методи заохочення, такі як гнучкий графік роботи, премії за результатами виконаних завдань, а також інші додаткові пільги.

Мотивація працівників у медичних та сервісних підприємствах має специфічні риси, що зумовлені характеристиками цих сфер. У медичних установах основними мотивуючими факторами є професійне визнання,

кар'єрний розвиток, фінансова компенсація та емоційна підтримка, тоді як у сервісних підприємствах важливим є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і створення комфортних умов праці для персоналу. Розробка та реалізація ефективних мотиваційних стратегій є важливим інструментом для підвищення результативності праці працівників та покращення якості надання послуг.

У медичних підприємствах, де особливо важлива висока відповідальність і професіоналізм, мотивація має бути спрямована не лише на підвищення кваліфікації персоналу, але й на його емоційну та психологічну підтримку. Оскільки медична діяльність супроводжується значним стресовим навантаженням через постійну взаємодію з пацієнтами, які потребують складного лікування, мотиваційні програми повинні враховувати особливості цієї сфери. Наприклад, клініки можуть впроваджувати програми психологічної підтримки для медичних працівників, які дозволяють знизити рівень професійного вигорання, покращити їх психоемоційний стан і, як результат, підвищити ефективність роботи [23, с.56].

Ще одним важливим елементом мотивації є кар'єрне зростання. Багато медичних працівників хочуть мати можливість не тільки розвиватися професійно, але й отримувати кар'єрні перспективи. У великих медичних центрах, таких як Київський міський клінічний лікарняний комплекс або обласні лікарні, часто застосовують програму розвитку кар'єри, яка включає навчання, сертифікацію, участь у міжнародних конференціях і дослідженнях. Це дозволяє не тільки збільшити рівень кваліфікації медичних працівників, але й мотивує їх на подальшу працю в установі. Працівники мають змогу отримати нові знання, навички, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг [21, с. 55].

Водночас важливим аспектом є надання медичним працівникам певних пільг та компенсацій, таких як безкоштовне медичне обслуговування, страхування, пенсійні виплати та можливість безкоштовного проходження

курсів підвищення кваліфікації. Це створює велику мотиваційну базу для залучення й утримання кваліфікованих працівників у медичних установах.

Медичні підприємства можуть також орієнтуватися на використання інноваційних підходів до мотивації, наприклад, через технології. Встановлення системи автоматизованого моніторингу за показниками здоров'я пацієнтів або впровадження телемедицини дозволяє медичним працівникам ефективно використовувати новітні досягнення в медицині. Це не лише полегшує роботу, але й створює стимул для подальшого професійного розвитку та вдосконалення в роботі з сучасними технологіями.

Отже, мотивація працівників у медичних та сервісних підприємствах є ключовим фактором, що визначає ефективність надання послуг, а також загальний рівень задоволення клієнтів. У медичних установах основними мотиваційними аспектами є високий рівень відповідальності, емоційна підтримка та професіоналізм персоналу, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг і задоволення пацієнтів. Застосування фінансових та нефінансових методів мотивації, таких як кар'єрний ріст, премії, психологічна підтримка та програми професійного розвитку, сприяє підвищенню ефективності роботи медичних працівників і зменшенню рівня стресу.

У сервісних підприємствах мотивація орієнтована на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що вимагає від працівників високої кваліфікації та здатності вирішувати нестандартні ситуації. Гнучкі системи преміювання, бонуси за досягнуті результати, навчання та розвиток є важливими інструментами підтримки мотивації, що позитивно впливає на результативність роботи персоналу та підвищує рівень задоволення клієнтів.

Важливим є також вплив соціокультурних факторів, які мають значення при розробці мотиваційних стратегій в Україні, де фінансова підтримка медичних установ та сервісних підприємств залишається проблемою, але активно розвиваються нові підходи до мотивації працівників, що дозволяють зберігати високий рівень професіоналізму та результативності у цих сферах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» у м. Київ, юридична адреса місто Київ, бульвар Лесі Українки 28-а, н/п 93, фактична адреса медичного центру місто Київ, вулиця Джона Маккейна 26, офіс 5.

ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» було засновано у 2001 році та з тих пір активно розвивається в галузі медичних послуг. Компанія спеціалізується на наданні медичних послуг в області неврології та ортопедії.

Підприємство має власний медичний центр, розташований в центрі Києва, який складається зі зручних приміщень та сучасного обладнання. Компанія забезпечує якісне медичне обслуговування та прагне надати своїм клієнтам найкращі послуги.

Компанія спеціалізується на наданні медичних послуг в області неврології та ортопедії. Крім того, вона надає інші медичні послуги, такі як фізіотерапія, реабілітація та лікування болей у спині, колінах, ревматологія, ендокринологія, психологія та психіатрія [29; 30]. Установчу інформацію юридичної особи підприємства можемо розглянути в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Установча інформація підприємства ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНМЕДСЕРВІС»
Скорочена назва	ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»
Код ЄДРПОУ	31088022
Дата реєстрації підприємства	08.11.2000
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Юридична адреса	місто Київ, бульвар Лесі Українки, будинок 28А, група нежитлових приміщень №93
Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість	37566480
Індивідуальний податковий номер	310880226104
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі	Дата запису 28.07.2005, номер запису 10701200000011151
Державна служба статистики України	37507880, дата взяття на облік 28.11.2000
Головне управління ДПС у м. Києві, ДПП у Печерському районі (Печерський район міста Києва)	44116011 (Реєстр платників податків), дата взяття на облік 28.11.2000, номер взяття на облік 24702
Головне управління ДПС у м. Києві, ДПП у Печерському районі (Печерський район міста Києва)	44116011 (Реєстр платників єдиного внеску), дата взяття на облік 10.12.2000, номер взяття на облік 10-026043
Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску	10-026043

Джерело: складено автором на основі інтернет ресурсів [29], [30].

Місія компанії ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» полягає в тому, щоб забезпечити пацієнтам високоякісну медичну допомогу, засновану на сучасних технологіях та найкращих практиках медичної галузі. Компанія прагне досягти цієї мети, надаючи своїм пацієнтам професійні послуги, використовуючи інноваційні методики лікування та реабілітації, а також надаючи індивідуальний підхід до кожного пацієнта.

Компанія ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» зосереджує свою діяльність на наданні якісної та доступної медичної допомоги у сфері неврології та нейроортопедії. Клініка має багаторічний досвід роботи, підтверджений успішним лікуванням тисяч пацієнтів. Завдяки своєму штату кваліфікованих фахівців і використанню сучасних технологій, компанія забезпечує максимально ефективне лікування, реабілітацію та допомогу в розв'язанні проблем, пов'язаних з неврологічними та ортопедичними захворюваннями.

Компанія ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» діє на ринку неврології та нейроортопедії в Україні. За останні роки в Україні спостерігається зростання інтересу до здорового способу життя. Цей тренд впливає на розвиток медичної галузі, які спеціалізуються на лікуванні та реабілітації пацієнтів з різноманітними захворюваннями опорно-рухової системи та нервової системи.

Основними гравцями на ринку неврології та нейроортопедії в Україні є державні лікарні та приватні клініки. Проте, ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» відрізняється високою якістю медичних послуг та індивідуальним підходом до кожного пацієнта, що дозволяє їй займати стабільну позицію на ринку та приваблювати нових клієнтів.

Крім того, ринок медичних послуг є високотехнологічним та швидкозмінним. Компанія ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» успішно використовує новітні медичні технології, що дозволяє забезпечувати якісне та ефективне лікування пацієнтів. Крім того, з появою Інтернету та соціальних мереж зросла роль електронних технологій в сфері медицини. Компанія ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» активно використовує, медичну інформаційну систему DocDream, мережу Інтернет та соціальні мережі для забезпечення максимальної зручності та швидкості отримання інформації про послуги та консультації для пацієнтів.

Також варто відзначити, що на ринку неврології та ортопедії в Києві є певна нестабільність у зв'язку зі змінами в законодавстві та політичній ситуації в країні, що може впливати на діяльність компанії. Проте, завдяки високій репутації та довготривалим стосункам з пацієнтами, «Time+» продовжує займати лідерські позиції на ринку. Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» (табл. 2.2).

SWOT-аналіз ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Strengths (Сильні сторони): - Досвідчені фахівці і медичний персонал; - Використання сучасних технологій та обладнання; - Висока репутація серед пацієнтів та співробітників у галузі неврології та ортопедії; - Різноманітність медичних послуг; - Розташування клініки в центрі міста; - Доступність транспортного сполучення.	Weaknesses (Слабкі сторони): - Високі ціни на послуги порівняно з деякими конкурентами; - Відсутність ефективної рекламної кампанії та підтримки бренду; - Обмежена місцевість приміщення
Opportunities (Можливості): - Розвиток спеціалізованих медичних послуг; - Розширення мережі клінік в інших містах України; - Розширення асортименту медичного обладнання; - Впровадження телемедицини.	Threats (Загрози): - Поширення пандемії COVID-19 та зменшення попиту на медичні послуги; - Конкуренція з боку державних та приватних медичних закладів; - Зміни законодавства, що можуть вплинути на умови надання медичних послуг.

Джерело: створено автором.

Особливу увагу ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» приділяє формуванню професійного та стабільного колективу, орієнтованого на досягнення високих результатів у сфері надання медичних послуг. У підприємстві працюють як молоді фахівці, так і висококваліфіковані лікарі з багаторічним досвідом, що дозволяє створити оптимальний баланс між інноваційним підходом та професіоналізмом.

Станом на початок 2024 року чисельність персоналу компанії становила близько 40 осіб, з яких понад 60 % — це медичні працівники. До складу

колективу входять неврологи, ортопеди, фізичні реабілітологи, психологи, ревматологи та інші спеціалісти, що забезпечує мультидисциплінарний підхід до лікування.

Для підвищення мотивації та утримання персоналу компанія впроваджує низку заходів:

1. гнучкий графік роботи, що дозволяє лікарям поєднувати роботу з професійним розвитком;
2. систему бонусів, яка залежить від кількості пацієнтів, позитивних відгуків та участі в корпоративних ініціативах;
3. оплату участі в науково-практичних конференціях та курсах підвищення кваліфікації;
4. мотиваційні інтерв'ю з керівництвом з метою обговорення кар'єрного зростання.

Значна увага приділяється й психологічному комфорту працівників. Компанія практикує політику відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, що дозволяє оперативно вирішувати конфліктні ситуації та зменшувати рівень емоційного вигорання.

Окрім внутрішніх факторів, ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» орієнтується на тенденції ринку праці в медичній сфері, зокрема на зростаючу потребу в мультифункціональних спеціалістах і вміння працювати з сучасним обладнанням. Це вимагає від підприємства постійної адаптації мотиваційної політики до нових викликів.

Отже, можна стверджувати, що «Time+» має певні конкурентні переваги на ринку неврології та ортопедії в Києві. Компанія пропонує якісну медичну допомогу у спеціалізованих напрямках, а також забезпечує комфортні умови перебування в клініці для своїх пацієнтів.

Організаційна структура компанії включає різні підрозділи та департаменти, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети [31, с. 165]. В ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» можна виділити такі основні структурні підрозділи:

1. Вище керівне керівництво – головний лікар (медичний директор) та керівництво з адміністрування.

2. Медичний департамент — складається з неврологів, ортопедів-травматологів, ревматолога, ендокринолога, психіатра та клінічного психолога.

3. Департамент медичної реабілітації — займається розвитком та проведенням програм реабілітації пацієнтів.

4. Відділ маркетингу та реклами — займається плануванням та реалізацією маркетингових кампаній, реклами та PR.

5. Адміністративний відділ — включає в себе відділ кадрів, бухгалтерію та адміністративну підтримку.

Кожен з цих підрозділів має свої відповідальності та функції, але всі вони спрямовані на досягнення спільної мети компанії — забезпечення якісної та професійної медичної допомоги пацієнтам [32, с. 99].

Організаційна структура компанії ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» складається з кількох рівнів керівництва, що забезпечують ефективну роботу клініки та виконання її стратегії. На вершині ієрархії знаходиться директор клініки, який відповідає за загальне керівництво компанією та прийняття стратегічних рішень.

Нижче за рангом знаходиться медичний директор, який відповідає за якість медичного обслуговування, дотримання стандартів та процедур, а також за забезпечення розвитку медичної діяльності клініки.

Під медичним директором працює команда лікарів-експертів з різних напрямків медицини, таких як неврологія, ортопедія, ревматологія та інші.

Крім того, у клініці є також відділи адміністративної підтримки, які включають у себе відділ кадрів, фінансовий відділ, відділ маркетингу та реклами, відділ інформаційних технологій та інші.

Така організаційна структура дозволяє компанії ефективно управляти ресурсами та забезпечувати якість медичної допомоги пацієнтам, що є основою успіху на ринку.

Крім того, в компанії існує підрозділ маркетингу, який відповідає за рекламу та просування клініки, а також забезпечення лояльності клієнтів. Також

є відділ з кадрових питань, який відповідає за підбір персоналу та розвиток кадрів в компанії. Керівництво компанії віддає перевагу збереженню командної роботи та створенню дружнього колективу.

Для досягнення поставлених цілей та мети діяльності підприємство вибудувало чітку поетапну стратегію їх реалізації (рис. 2.1).

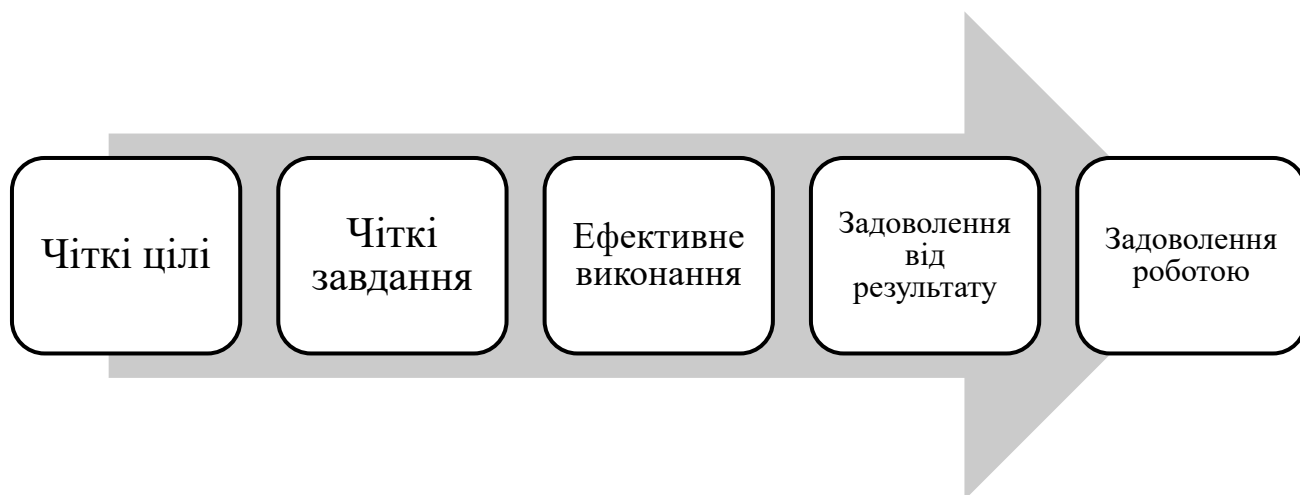


Рис. 2.1. Етапи реалізації основних цілей підприємства

Джерело: створено автором

Організаційна структура компанії ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» допомагає забезпечувати ефективність та якість медичних послуг, що надаються, та підвищує рівень довіри клієнтів до клініки.

Крім того, в компанії ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» високий рівень автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє забезпечувати ефективну роботу в умовах високого темпу життя та багатой конкуренції.

2.2. Аналіз мотивації працівників на досліджуваному підприємстві

Одним із ключових напрямів ефективного управління персоналом є формування результативної системи мотивації, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, покращенню якості обслуговування пацієнтів та підвищенню задоволеності працівників. У ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» розробка та впровадження мотиваційних інструментів здійснюється з урахуванням функціональних обов'язків, специфіки діяльності персоналу та пріоритетів розвитку підприємства.

На сьогодні система мотивації охоплює працівників контакт-центру та адміністраторів рецепції, які безпосередньо взаємодіють з пацієнтами та є важливою ланкою у процесі формування позитивного іміджу компанії. Для цих категорій персоналу впроваджено комбіновану мотиваційну модель, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

До матеріальної мотивації належить офіційна заробітна плата, яка складається з фіксованого окладу, що визначається відповідно до кваліфікації працівника, та бонусної частини, яка нараховується за результатами роботи. Для співробітників контакт-центру та адміністраторів рецепції діє система преміювання за досягнення якісних та кількісних показників, таких як: кількість опрацьованих звернень, швидкість обслуговування, точність внесення інформації, задоволеність пацієнтів, відсутність скарг. Також передбачені соціальні виплати, включаючи допомогу у випадках тимчасової непрацездатності, привітання зі святами та заохочення за ініціативність.

У ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» політика мотивації персоналу постійно удосконалюється відповідно до змін на ринку праці та внутрішніх потреб організації. Значним кроком у розвитку системи стимулювання стало впровадження бонусної програми для співробітників контакт-центру та адміністраторів рецепції у 2023 році.

До цього моменту система матеріальної мотивації базувалася переважно на основній оплаті праці та періодичних преміальних виплатах за підсумками

місяця або кварталу. Однак аналіз внутрішніх процесів показав, що для забезпечення більш високого рівня залученості працівників та підвищення їхньої ефективності необхідно впроваджувати додаткові стимули, які були б тісно пов'язані з результатами роботи та рівнем завантаження клініки.

Відповідаючи на ці виклики, керівництво підприємства у 2023 році прийняло рішення про запровадження системи бонусних виплат. Основною ідеєю нової системи стало створення прозорого механізму винагороди за досягнення конкретних результатів та показників діяльності. Бонуси нараховуються за якісне обслуговування пацієнтів, виконання планових завдань, дотримання стандартів сервісу та активну участь у внутрішніх процесах клініки.

Введення бонусної системи дозволило підвищити рівень мотивації працівників, зміцнити їхню зацікавленість у досягненні високих результатів та покращити якість обслуговування пацієнтів. Крім того, система бонусів стала своєрідним стимулом для постійного професійного зростання, адже працівники мають змогу впливати на власний рівень доходу завдяки своїм особистим досягненням та внеску в роботу команди.

Запровадження бонусної програми стало важливим етапом у розвитку мотиваційної політики ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» і підтвердило орієнтацію компанії на побудову сучасної, гнучкої та справедливої системи винагородження, яка враховує потреби та очікування працівників. У межах нематеріальної мотивації підприємство створює комфортні умови праці, забезпечує дружню атмосферу в колективі та підтримує внутрішню комунікацію. Працівники мають можливість брати участь у внутрішніх обговореннях, вносити пропозиції щодо покращення процесів обслуговування, а також проходити навчання та інструктажі з підвищення кваліфікації. На підприємстві створено комфортні умови праці, можливість гнучкого графіка, підтримується позитивний мікроклімат у колективі. Працівники залучаються до тренінгів і внутрішніх обговорень, мають змогу проходити навчання за рахунок компанії (зокрема, з сервісу та «холодних дзвінків»).

У цілому, діюча система мотивації спрямована на стимулювання високої результативності, розвиток навичок комунікації з пацієнтами, покращення сервісу та створення позитивного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на імідж та успішність діяльності медичного закладу.

У сучасних умовах розвитку медичних та сервісних підприємств нематеріальна мотивація є одним із ключових факторів залучення та утримання персоналу. На ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» значна увага приділяється формуванню сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та професійному розвитку співробітників.

Для оцінки стану нематеріальної мотивації працівників було проведено опитування серед персоналу (адміністраторів рецепції, операторів контакт-центру, лікарів та фізичних реабілітологів). Оцінка нематеріальних аспектів представлена на рисунку 2.2.

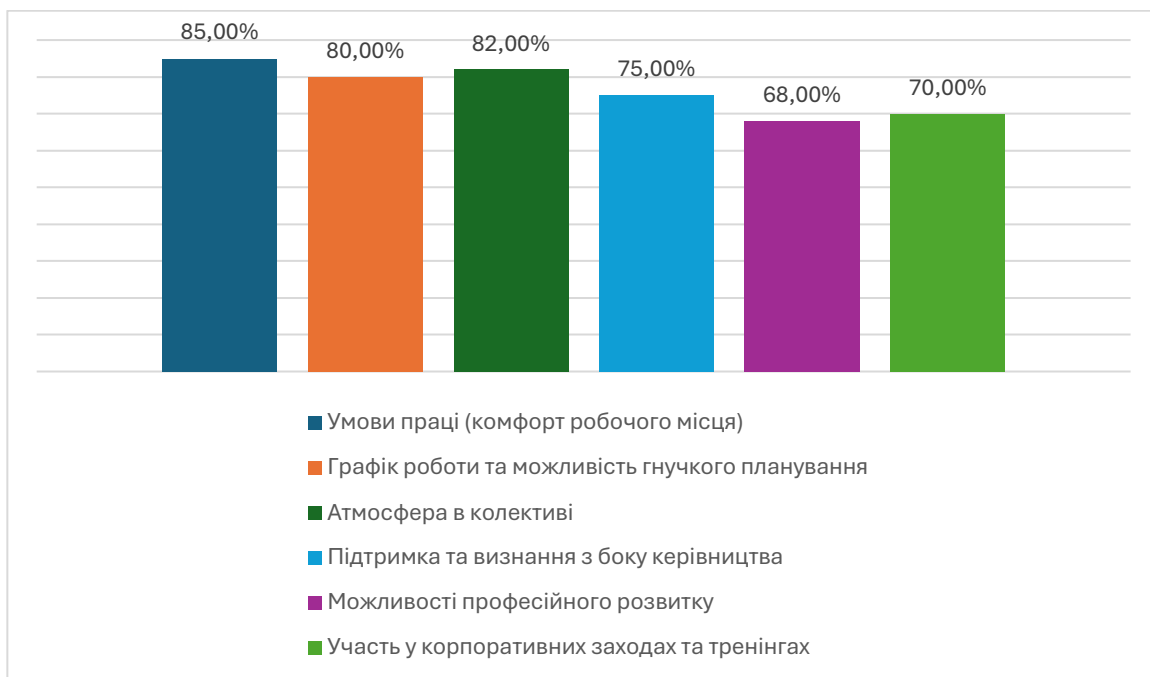


Рис. 2.2. Оцінка нематеріальних аспектів мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства.

Результати опитування свідчать, що найвищий рівень задоволеності серед працівників серед умов праці та атмосфери в колективі. Трохи нижчі оцінки

стосуються підтримки керівництва та можливостей професійного розвитку, що вказує на перспективні напрями для підвищення залученості та лояльності співробітників.

Крім того, важливим аспектом нематеріальної мотивації є психологічна підтримка працівників, особливо в умовах підвищених навантажень, притаманних сфері медичних послуг. Регулярне проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, командоутворення та розвитку емоційного інтелекту сприяє зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню загальної продуктивності персоналу.

Особливе місце в системі нематеріальної мотивації займає створення умов для самореалізації працівників. Наявність можливостей для професійного росту, участь у корпоративних проєктах та ініціативах дає змогу співробітникам відчувати свою значущість у межах організації. Це позитивно впливає не лише на індивідуальні результати, але й на загальну ефективність діяльності клініки.

Таким чином, комплексний підхід до нематеріальної мотивації забезпечує зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності персоналу та створення умов для сталого розвитку підприємства.

Крім аналізу нематеріальної мотивації, на Підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» було здійснено оцінку рівня задоволеності співробітників заходами стимулювання та підтримки. Система стимулювання на підприємстві включає щомісячні нагороди, запроваджену з 2023 року бонусну систему, сертифікати на сервісні послуги та активну участь у корпоративних заходах та тренінгах. Ці заходи спрямовані не тільки на підвищення лояльності персоналу, а й на створення сприятливого психологічного клімату та стимулюють соціальну активність колективу. Результати рівня ефективності мотиваційних заходів працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» представлені в таблиці 2.3.

Рівень ефективності мотиваційних заходів працівників ТОВ
«ІНМЕДСЕРВІС»

Захід	Частка тих, хто позитивно оцінює, %
Щомісячні нагороди кращих працівників	78%
Бонусна система	72%
Сертифікати на сервісні послуги	65%
Корпоративні заходи та тренінги	70%

Джерело: складено автором за даними опитування працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Аналіз ефективності мотиваційних заходів працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» за 2023, 2024 та 2025 роки представлена у діаграмі на рисунку 2.3. У 2023 році рівень позитивних оцінок був найнижчим, що свідчить про початкову адаптацію заходів у компанії. У 2024 році спостерігається поступове покращення, зокрема, в оцінці щомісячних нагород і бонусної системи. Однак найбільше зростання ефективності відбулося у 2025 році, коли всі заходи отримали найвищі оцінки, особливо щомісячні нагороди, бонусна система та корпоративні заходи, що підтверджує успішність впроваджених змін і зусиль для мотивації персоналу.

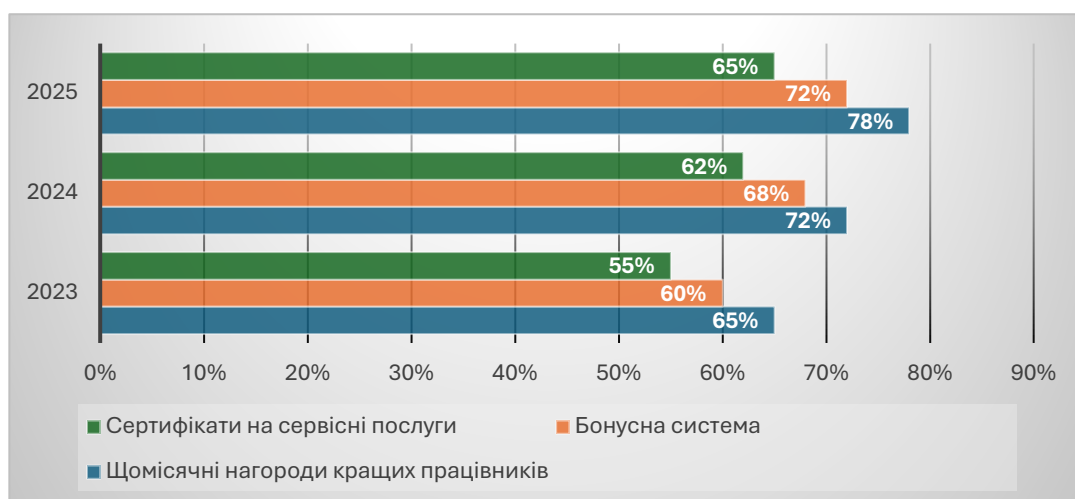


Рис. 2.3. Аналіз ефективності мотиваційних заходів працівників ТОВ
«ІНМЕДСЕРВІС» (2023–2025 рр.)

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства.

Особливу увагу працівники звертають на нововведення у вигляді бонусної системи, яка стала додатковим стимулом для досягнення кращих результатів. Практика відзначення кращих працівників через сертифікати та участь у спеціальних заходах допомагає зміцнювати командний дух і створює атмосферу взаємної підтримки.

Досвід останніх років показує, що інтеграція нематеріальних і матеріальних методів стимулювання дає позитивні результати. Завдяки цьому працівники почуваються більш мотивованими, зацікавленими у своїй діяльності та готовими до професійного розвитку в межах підприємства.

Керівництво ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» заохочує підвищення кваліфікації персоналу через участь у семінарах, навчаннях, майстер-класах. Це враховується при оцінюванні результативності та відкриває нові кар'єрні можливості. У клініці діє також система зворотного зв'язку від пацієнтів — після спілкування в КЦ пацієнтам надсилається SMS з коротким опитуванням, а на рецепції доступний QR-код для переходу на форму відгуку.

Це свідчить про реалізацію підприємством ефективної політики матеріального стимулювання, яка дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів. Така політика забезпечує не лише внутрішню стабільність колективу, але й позитивно впливає на імідж підприємства на ринку медичних послуг.

На відміну від традиційної моделі матеріального стимулювання, яка інколи є затратною і не завжди ефективною у масштабах усіх підрозділів, у ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» активно застосовуються соціально-психологічні методи мотивації. Зокрема, велика увага приділяється створенню сприятливого психологічного клімату, розвитку командного духу, формуванню корпоративної культури, а також підтримці відкритого зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом.

Постійна взаємодія з працівниками, участь у навчальних заходах та залучення до внутрішніх ініціатив формує атмосферу довіри, професійного розвитку й відповідальності. Таким чином, система мотивації у ТОВ

«ІНМЕДСЕРВІС» має всі передумови для подальшого розвитку та вдосконалення, особливо в напрямку персоналізованих стимулів для різних категорій працівників.

Окрему увагу слід приділити лікарям клініки, мотивація яких має власну специфіку. Для них особливо важливими є можливість самореалізації, професійного визнання, участі в конференціях та дослідженнях, доступ до сучасного обладнання та високий рівень автономії в роботі. У структурі матеріальної мотивації для лікарів застосовується диференційована оплата, яка залежить від кількості консультацій, процедур, що проведені. Крім того, передбачено систему бонусів за активну участь у житті клініки та успішне проходження навчань. У перспективі планується запровадження індивідуальних планів розвитку для кожного лікаря.

Щодо фізичних реабілітологів, мотиваційна модель також будується на поєднанні фінансових та нефінансових стимулів. Вони мають погодинну оплату, розширені можливості для підвищення кваліфікації, участі у семінарах з реабілітації, тренінгах з фізіотерапії та мануальних методик. Працівники даної категорії часто контактують із пацієнтами тривалий час, тому ключовим чинником мотивації для них є вдячність клієнтів, професійна підтримка з боку керівництва та перспективи кар'єрного зростання. У планах клініки — впровадження бонусів за позитивну динаміку пацієнтів, що дозволить формувати додаткову зацікавленість у результаті лікування.

У нашій клініці ми прагнемо створити комфортне середовище для роботи, де кожен співробітник відчуває себе частиною великої команди і може повністю реалізувати свій потенціал. Важливо, щоб працівники не лише ефективно виконували свої обов'язки, а й відчували підтримку з боку колег та керівництва. Тому ми активно працюємо над створенням корпоративної культури, яка включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні способи заохочення. Мотиваційні заходи для працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» та їх ефективність представлені у таблиці 2.4.

Мотиваційні заходи для працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» та їх
ефективність

Мотиваційний захід	Опис
Щомісячна оцінка результатів роботи	Щомісяця проводиться аналіз роботи кожного співробітника, що включає кількість виконаних завдань, якість роботи та відгуки пацієнтів. Визначається найкращий співробітник місяця
Премії за лояльність	Заохочення працівників, які довгий час працюють у компанії, що стимулює їх залишатися в клініці та розвиватися разом з нею
Привілеї для успішних співробітників	Співробітники, які показують високі результати, отримують пільги для участі в заходах, доступ до тренінгів, а також можливість підвищення чи переведення на вищі посади
Корпоративна атмосфера	Створення атмосфери взаємної підтримки та поваги серед колег і керівництва для підвищення ефективності роботи та підтримки позитивної атмосфери в клініці

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Оцінка стану мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» здійснюється як на основі результатів діяльності персоналу, так і за допомогою прямих зворотних зв'язків. У 2023 році підприємство впровадило нову бонусну систему, яка суттєво вплинула на рівень задоволеності працівників контакт-центру та рецепції. Водночас залишається потреба в індивідуалізації мотивації для лікарського складу, оскільки в кожного спеціаліста — власна система цінностей та очікувань.

Для глибшого розуміння впливу середовища на систему мотивації персоналу доцільно провести аналіз зовнішніх факторів за допомогою PEST-

аналізу. Такий підхід дозволяє структурувати основні впливи зовнішнього середовища на підприємство в розрізі політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз факторів, що впливають на мотивацію персоналу ТОВ
«ІНМЕДСЕРВІС»

Фактор	Вплив на мотивацію
Політичний	Регулювання у сфері охорони здоров'я, податкове навантаження, трудове законодавство
Економічний	Рівень інфляції, середні ринкові зарплати, купівельна спроможність персоналу
Соціальний	Очікування працівників щодо кар'єрного зростання, баланс між роботою та особистим життям, культура.
Технологічний	Впровадження CRM-систем, автоматизація процесів, використання цифрових платформ для опитування.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

PEST-аналіз показує, що на формування мотивації працівників суттєво впливають як економічна ситуація в країні, так і технологічний рівень підприємства. Зокрема, активне впровадження сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню залученості персоналу та спрощенню процедур зворотного зв'язку.

У період 2021–2025 рр. ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» зіткнулося з кількома викликами у сфері кадрового забезпечення, які безпосередньо впливали на мотивацію персоналу. У 2022 році через початок повномасштабної війни спостерігався значний відтік операторів контакт-центру та адміністраторів. Це могло викликати перевантаження в команді, зниження морального духу та зростання емоційного вигорання в тих, хто залишився працювати.

У 2024–2025 роках відбулися значні кадрові зміни. Звільнення досвідчених фахівців, таких як невролог, ендокринолог і психолог, могло негативно позначитися на стабільності та мотивації колективу. Водночас залучення нових спеціалістів — лікаря психолога-сексолога, лікаря функціональної діагностики, психіатра та розширення штату операторів і адміністраторів — вказує на поступове кадрове оновлення та адаптацію до нових умов.

Регулярні зміни в штаті можуть свідчити як про професійний розвиток підприємства, так і про потенційні проблеми в системі мотивації та утримання кадрів. Динаміку змін у штаті ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» (2021–2025) представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка змін у штаті ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» (2021-2025 рр.)

Рік	Прийнято працівників	Звільнено працівників
2021	+4 адміністратори, +3 оператори КЦ	—
2022	—	–2 адміністратори, –2 оператори КЦ (виїзд через війну)
2023	+1 реабілітолог, +1 лікар-ендокринолог	–1 адміністратор (перевтома), –1 оператор КЦ (перехід в іншу клініку)
2024	+1 невролог, +1 реабілітолог, +1 оператор КЦ; +1 психолог-сексолог	–1 невролог, –1 ендокринолог, –1 психолог,
2025	+1 психіатр, +1 лікар функціональної діагностики, +1 оператор КЦ, +1 адміністратор	–1 оператор КЦ

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

У таблиці представлено динаміку змін у кадровому складі ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» протягом 2021–2025 років. Дані відображають як поповнення штату новими спеціалістами, так і факти звільнень за власним бажанням або через зовнішні обставини. Починаючи з 2021 року, компанія сформувала базову адміністративну команду та контакт-центр. У 2022 році, у зв'язку з початком повномасштабної війни в Україні, спостерігалось значне скорочення

адміністративного персоналу та операторів, що суттєво вплинуло на внутрішню стабільність і навантаження на команду.

Діаграма показує зміни в кадровому складі ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» з 2021 по 2025 рік, зокрема різке скорочення персоналу у 2022 році через війну та подальше відновлення штатів в наступні роки, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників на рисунку 2.4.

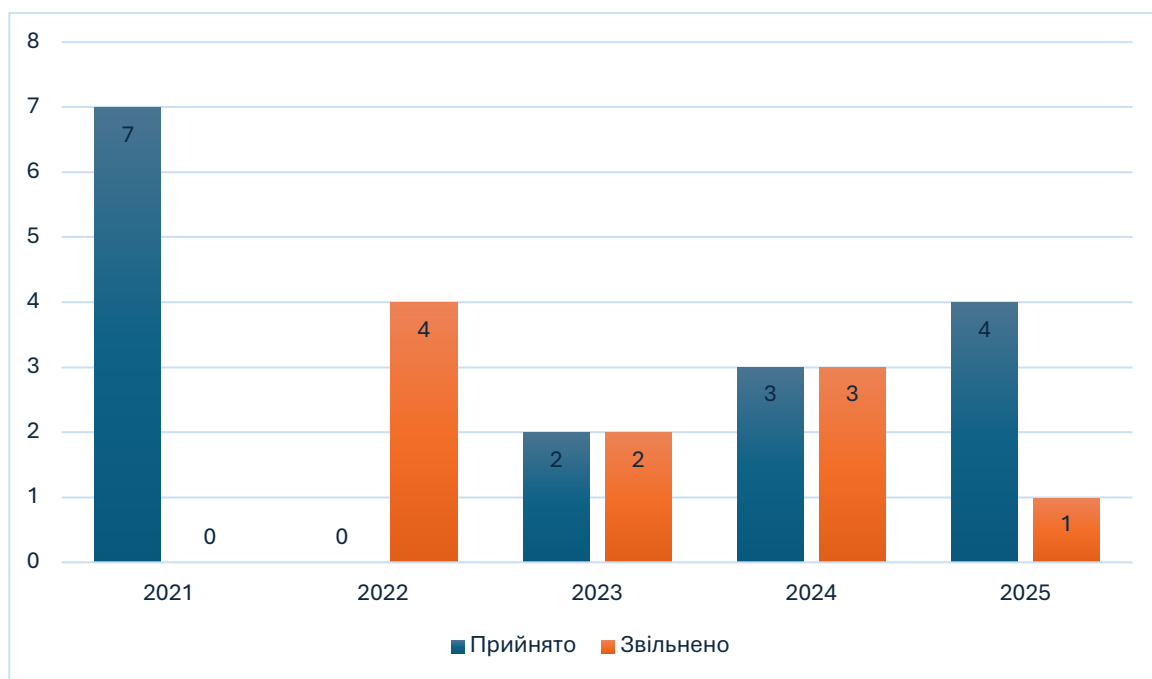


Рис. 2.4. Зміни кадрового складу ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» (2021–2025 рр.)

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства.

Отже, проведене дослідження свідчить, що система мотивації на ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» динамічно розвивається і базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Впровадження бонусної системи у 2023 році, регулярна оцінка задоволеності працівників та активне використання цифрових інструментів дозволяють оперативно реагувати на зміни в потребах персоналу. Однак потребує вдосконалення індивідуальний підхід до мотивації лікарського складу, а також автоматизація процесів оцінки ефективності та зворотного зв'язку. У перспективі — розробка персоналізованих кар'єрних треків та системи внутрішнього рейтингування, що дозволить підвищити залученість та утримання цінного персоналу.

2.3. Оцінка стану мотивації персоналу підприємства

Одним із важливих чинників успішної діяльності підприємства є ефективна система мотивації персоналу. ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» приділяє велику увагу як матеріальній, так і нематеріальній мотивації своїх працівників, орієнтуючись на створення комфортних умов праці, розвиток професійних навичок і формування корпоративної культури.

На сьогоднішній день на підприємстві діють такі основні елементи системи мотивації:

- Погодинна оплата праці;
- Бонусна система, запроваджена з 2023 року, яка залежить від завантаженості клініки;
- Щомісячні премії за виконання планів та якість обслуговування пацієнтів;
- Проведення тренінгів та навчальних семінарів за рахунок підприємства;
- Програми зворотного зв'язку з пацієнтами через SMS-опитування та QR-коди на рецепції;
- Визнання кращих працівників місяця;
- Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

У ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» система мотивації персоналу включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Окрім погодинної оплати праці та бонусної системи, що залежить від завантаженості клініки, компанія активно впроваджує програми професійного розвитку через тренінги та навчальні семінари. Для підтримки мотивації працівників також запроваджено премії за досягнення в роботі, визнання кращих працівників місяця та системи зворотного зв'язку через SMS-опитування та QR-коди. Крім того, компанія акцентує увагу на створенні комфортних умов праці та сприятливого психологічного клімату в колективі.

Додатково, компанія активно підтримує працівників у їхньому професійному зростанні через кар'єрні можливості, гнучкий робочий графік та соціальні ініціативи. Регулярні корпоративні заходи, спортивні турніри та

волонтерські ініціативи зміцнюють командний дух. Програми лояльності для довгострокових співробітників та індивідуальні мотиваційні плани також сприяють підвищенню зацікавленості і лояльності персоналу. Важливим аспектом є також підтримка здоров'я співробітників через медичне страхування, спортивні заходи та програми здорового харчування, що позитивно впливає на загальний рівень мотивації та добробуту працівників.

Система мотивації охоплює адміністраторів рецепції, операторів контакт-центру, лікарів та фізичних реабілітологів. Для кожної категорії працівників передбачені свої особливості стимулювання з урахуванням специфіки їхньої роботи та навантаження.

Опитування працівників щодо оцінки рівня мотивації. Для оцінки ефективності діючої мотиваційної системи було проведено анонімне опитування серед працівників клініки. У ньому взяли участь 10 співробітників різних підрозділів.

Опитувальник включав такі питання:

1. Чи задоволені ви своїми умовами праці?
2. Наскільки для вас важливою є бонусна система?
3. Чи вважаєте ви можливості професійного розвитку достатніми?
4. Чи впливає участь у тренінгах на вашу мотивацію?
5. Наскільки ви задоволені загальною атмосферою в колективі?

Результати опитування працівників підприємства можна представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати опитування працівників підприємства ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Показник	Частка тих, хто задоволений, %
Умови праці	85%
Бонусна система	78%
Можливості професійного розвитку	65%
Участь у тренінгах	70%
Атмосфера в колективі	80%

Джерело: складено автором

За результатами опитування видно, що найбільше задоволення викликають умови праці та атмосфера в колективі. Водночас дещо нижчі показники мають можливості професійного розвитку та участь у тренінгах. Це свідчить про необхідність посилення політики щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Введення бонусної системи у 2023 році було сприйняте позитивно, більшість працівників відзначили її як значущий елемент підвищення власної мотивації та зацікавленості у результатах роботи.

Крім того, деякі респонденти зазначили, що хоча умови праці та атмосфера в колективі є позитивними аспектами, все ж є потреба в подальшому вдосконаленні комунікації між керівництвом і персоналом. Більшість працівників висловили бажання отримувати більше зворотного зв'язку від керівництва щодо їхнього розвитку та кар'єрних можливостей. Також було виявлено, що додаткові переваги, такі як гнучкий графік та можливість працювати віддалено, могли б значно підвищити рівень задоволення працівників.

Щодо бонусної системи, важливою є її прозорість і чіткість у визначенні критеріїв для отримання бонусів. Багато працівників зазначили, що більш детальна інформація щодо вимог до бонусів допомогла б їм краще розуміти, як можна підвищити свою мотивацію і ефективність. Респонденти також звернули увагу на важливість індивідуальних нагород і визнання їхніх досягнень, що може сприяти ще більшій залученості до роботи.

У 2025 році в межах стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» було відкрито новий відділ функціональної діагностики, який одразу став важливою складовою медичного процесу. Метою його створення було як розширення спектру наданих послуг, так і покращення внутрішньої взаємодії між підрозділами. Вже в перші місяці роботи відділ продемонстрував 100% завантаженість, що свідчить про високу потребу в послугах такого типу.

Це нововведення мало не лише операційне, а й значне мотиваційне значення для персоналу. Працівники відреагували на появу нового відділу переважно позитивно, що підтверджується результатами внутрішнього

опитування. Понад 85% співробітників оцінили зміну як важливу та необхідну. Спостерігалось суттєве зростання показників професійної гордості, залученості до внутрішніх процесів та довіри до стратегічного курсу компанії. Зміни в мотиваційних факторах персоналу після запуску нового відділу представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зміни в мотиваційних факторах персоналу після запуску нового відділу

Мотиваційний фактор	До відкриття (%)	Після відкриття (%)	Ефект змін	Коментар
Задоволеність робочим процесом	61%	85%	▲ значне зростання	Покращення умов, злагоджена робота
Відчуття професійної гордості	55%	82%	▲ високе зростання	Краще комплексне обслуговування
Командна взаємодія	58%	77%	▲ помітне зростання	Більше кооперації між відділами
Залученість до процесів	42%	69%	▲ суттєве зростання	Відчуття причетності до змін
Віра в розвиток компанії	61%	85%	▲ позитивна динаміка	Відчуття стабільності
Готовність рекомендувати компанію	64%	87%	▲ покращення	Зростання корпоративної лояльності

Джерело: складено автором

Індикатори ефекту визначені на основі зростання $\geq 15\%$ — високе зростання, 10–14% — помітне зростання, 5–9% — покращення.

Загалом, організаційне розширення через запуск нового відділу стало не лише інструментом покращення сервісу, а й потужним нематеріальним

стимулом, що позитивно вплинув на робочу атмосферу, командну згуртованість та емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності.

Система мотивації на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» має низку сильних сторін, які позитивно впливають на ефективність роботи персоналу та сприяють підтриманню високого рівня задоволення працівників зазначено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Система мотивації на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Елемент мотивації	Опис	Вплив на персонал
Гнучка бонусна система	Враховує завантаженість клініки та індивідуальні досягнення	Підвищення продуктивності, відчуття участі у спільному успіху
Регулярні премії	Виплачуються за виконання планів та високі результати	Стимулювання результативності, визнання зусиль, підвищення задоволеності
Позитивний психологічний клімат	Атмосфера довіри, відкритість, підтримка керівництва	Зменшення стресу, підвищення командної згуртованості та ефективності роботи
Підтримка навчання та розвитку	Регулярні тренінги, семінари, сприяння професійному зростанню	Зростання кваліфікації, мотивація до розвитку, підвищення лояльності

Джерело: складено автором

Загалом, ці сильні сторони системи мотивації допомагають підприємству створювати ефективну і продуктивну робочу атмосферу, де кожен працівник відчуває свою важливість та мотивацію для досягнення високих результатів.

Незважаючи на позитивні аспекти, система мотивації на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» має також ряд проблемних моментів, які потребують вдосконалення для забезпечення ще більш ефективної мотивації працівників та підвищення рівня їхнього задоволення (таблиця 2.10).

Проблемні аспекти системи мотивації на підприємстві ТОВ
«ІНМЕДСЕРВІС» та шляхи їх вирішення

Проблемний аспект	Прояв проблеми	Потенційні наслідки	Рекомендації щодо вдосконалення
Недостатній розвиток професійного зростання та кар'єри	Відсутність чіткої системи кар'єрного просування, неструктурованість шляхів розвитку	Зниження мотивації, невизначеність щодо перспектив, втрата залученості	Створити прозору модель кар'єрного зростання, розробити посадові траєкторії з КРІ
Відсутність чіткої системи індивідуального визнання	Загальне відзначення без персоналізації, недостатній зворотний зв'язок	Втрата мотивації у працівників з високими досягненнями, зниження емоційного залучення	Запровадити персоналізовані форми визнання, публічне відзначення, регулярні фідбеки
Обмежена кількість внутрішніх навчальних заходів	Нерегулярність та недостатній обсяг тренінгів, відсутність системності	Уповільнення професійного розвитку, відчуття нехтування потребами персоналу	Розробити план внутрішнього навчання, провести регулярні тренінги й майстер-класи

Джерело: складено автором

Ці проблемні моменти вимагають уваги та вирішення для підвищення ефективності системи мотивації і створення більш сприятливих умов для розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Отже, проведена оцінка стану мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» виявила загалом високий рівень задоволеності співробітників умовами праці, що свідчить про успішну реалізацію основних елементів мотиваційної системи підприємства, таких як бонуси, премії та підтримка професійного розвитку. Позитивний психологічний клімат та гнучка система

винагороди безумовно сприяють високій мотивації працівників та ефективності їхньої роботи.

Проте, для забезпечення сталого розвитку клініки та підвищення рівня залученості персоналу в довгостроковій перспективі, важливо зосередитися на розвитку кар'єрних можливостей і створенні чіткої системи професійного зростання для співробітників. Оцінка виявила, що частина працівників не має достатньої ясності щодо перспектив підвищення або кар'єрних можливостей в межах компанії. Для цього доцільно розробити чітку та прозору систему кар'єрного зростання, що дозволить кожному працівнику зрозуміти, яким чином він може просуватися по службі та що для цього потрібно зробити.

Важливим кроком є також удосконалення системи навчання та професійного розвитку працівників. Хоча на підприємстві вже реалізуються тренінги та навчальні семінари, їх кількість і частота повинні бути збільшені для забезпечення більш глибокого і системного підходу до розвитку кваліфікації персоналу. Запровадження регулярних тренінгів, участі працівників у конференціях та спеціалізованих семінарах дозволить розширити горизонти професійного розвитку та підвищити їхню кваліфікацію.

Також важливо звернути увагу на розвиток системи нематеріального заохочення, зокрема через індивідуальні плани розвитку для працівників. Кожен співробітник повинен мати можливість не лише оцінити свій поточний рівень професіоналізму, а й отримати чіткий план на майбутнє, що включає конкретні цілі та завдання для його професійного розвитку. Важливим елементом цієї програми є наставництво, яке допомагає новим працівникам інтегруватися в колектив, а досвідченим — вдосконалювати свої навички.

Таким чином, для забезпечення подальшого успіху та розвитку компанії рекомендується зосередити зусилля на розширенні програм професійного навчання, впровадженні системи кар'єрного розвитку та удосконаленні індивідуального підходу до кожного співробітника. Це сприятиме не лише підвищенню мотивації працівників, але й забезпеченню більш високої ефективності роботи компанії в цілому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

3.1. Ключові напрями побудови результативної мотивації працівників на підприємстві

Для забезпечення сталого успіху ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» важливо не лише створити систему мотивації працівників, а й постійно вдосконалювати її, щоб вона залишалася ефективною в умовах змінюваного ринку та потреб компанії. Розвиток результативної мотивації працівників є основою для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та забезпечення високої якості медичних послуг. Одним з основних аспектів у створенні ефективної мотиваційної системи є розробка чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання. Коли працівники розуміють, що їхні зусилля можуть призвести до кар'єрних досягнень, вони стають більш мотивованими. Тому важливо розробити структуровану систему кар'єрного просування, яка включатиме чіткі критерії для підвищення, наприклад, за кількістю років роботи, досягненнями в професійній діяльності, рівнем кваліфікації, а також можливість для працівників отримувати нові ролі та відповідальність. Важливо також запровадити програми наставництва для нових співробітників, щоб вони могли швидко інтегруватися в колектив і дізнатися про можливості кар'єрного розвитку в межах компанії.

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу доцільним є впровадження чітко визначеного алгоритму дій. Такий алгоритм дозволяє систематизувати процес побудови мотиваційної політики підприємства, забезпечити її відповідність потребам працівників та стратегічним цілям організації. Послідовне виконання кожного етапу сприятиме формуванню цілісної та результативної системи мотивації, що базується як на матеріальних, так і на нематеріальних заохоченнях. Нижче подано рекомендований алгоритм

дій для впровадження мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендований алгоритм дій для впровадження мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Етап	Назва етапу	Опис дій
1	Аналіз поточного стану мотивації	Оцінка наявних інструментів мотивації, виявлення сильних і слабких сторін, збір зворотного зв'язку від персоналу.
2	Визначення мотиваційних потреб персоналу	Проведення анкетування, фокус-груп або інтерв'ювання для з'ясування факторів, що мотивують різні категорії працівників.
3	Розробка мотиваційної стратегії	Формування мети, завдань, інструментів і термінів реалізації системи мотивації з урахуванням потреб персоналу.
4	Планування бюджету	Визначення ресурсів, необхідних для реалізації заходів (премії, навчання, бонуси тощо).
5	Впровадження мотиваційних заходів	Реалізація мотиваційної програми: організація навчань, запровадження бонусних систем, розробка нематеріальних стимулів.
6	Моніторинг і зворотний зв'язок	Систематичне оцінювання ефективності мотиваційних заходів, отримання зворотного зв'язку від працівників.
7	Аналіз результатів і вдосконалення	Аналіз КРІ (продуктивність, плинність кадрів, задоволеність), оновлення мотиваційної програми відповідно до результатів.

Джерело: складено автором

Крім того, персоніфікація мотиваційних програм відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до високих результатів. Кожен працівник має

індивідуальні потреби та амбіції, і мотивація повинна враховувати ці особливості. Для цього варто впровадити індивідуальні плани розвитку, які б враховували кар'єрні прагнення працівників, їхні сильні сторони та потенціал для зростання. Такий підхід дозволить кожному співробітнику відчувати підтримку з боку компанії та стимулювати його до досягнення високих результатів. Крім того, гнучка система бонусів і премій дозволить індивідуалізувати мотиваційний підхід. Наприклад, кожен працівник зможе отримувати винагороду за особисті досягнення в роботі, що дозволить підвищити його зацікавленість у результатах діяльності клініки. Варто також запровадити нематеріальні стимули, такі як гнучкий робочий графік або можливість працювати віддалено, що дозволить співробітникам відчувати себе важливими і цінними не лише в контексті фінансів, але й у плані створення комфортних умов для роботи та життя. Наглядно дані надані у діаграмі розподілу переваг працівників щодо різних типів мотиваційних стимулів на рисунку 3.1.

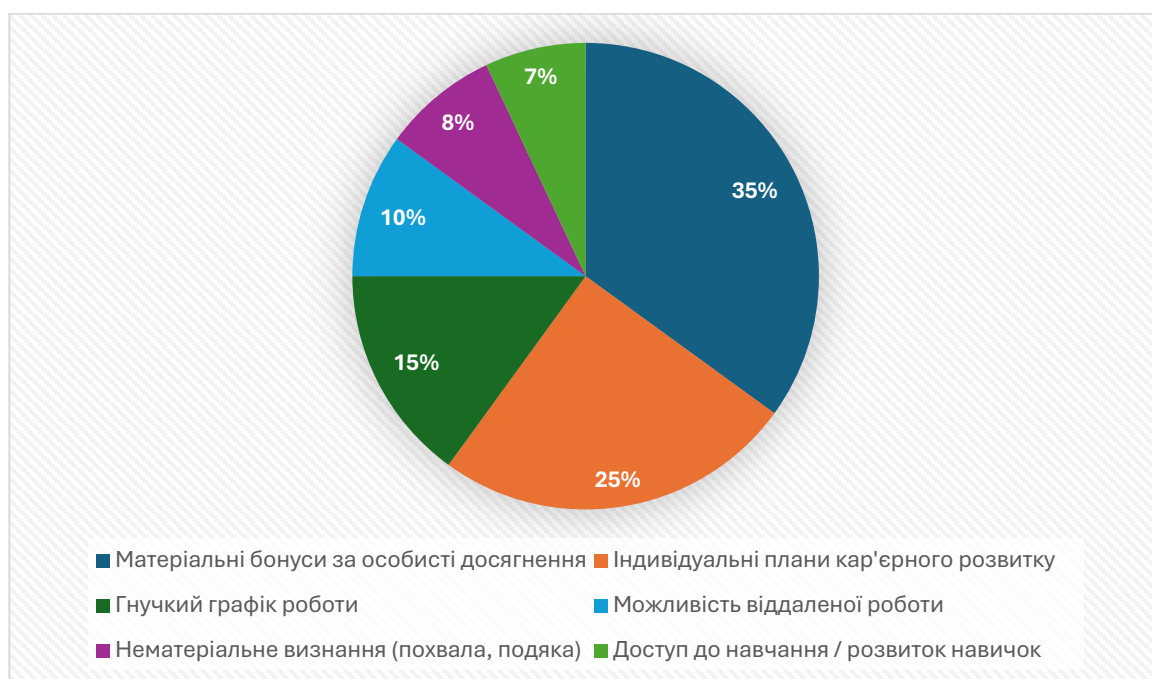


Рис. 3.1. Розподіл переваг працівників, щодо типів мотивації

Джерело: складено автором

Особливо важливим аспектом мотивації є постійне підвищення кваліфікації працівників, адже медичні працівники повинні бути обізнаними з новими стандартами лікування та обслуговування пацієнтів. Для цього варто організовувати регулярні тренінги, семінари та зовнішні програми навчання. Це дозволить не тільки підтримувати високу кваліфікацію працівників, але й дасть їм можливість обмінюватися досвідом з іншими фахівцями галузі. Участь працівників у професійних конференціях та тренінгах не лише покращує їхні професійні навички, але й дає їм можливість відчувати себе частиною великої медичної спільноти. Для того, щоб забезпечити ефективність навчання, компанія може організовувати як внутрішні, так і зовнішні тренінги для всіх категорій працівників. Це також може включати менторські програми, завдяки яким нові співробітники зможуть швидше освоїтися і розвивати професійні навички на базі досвіду більш досвідчених колег. Розподіл форм підвищення кваліфікації працівників зображено на рисунку 3.2.

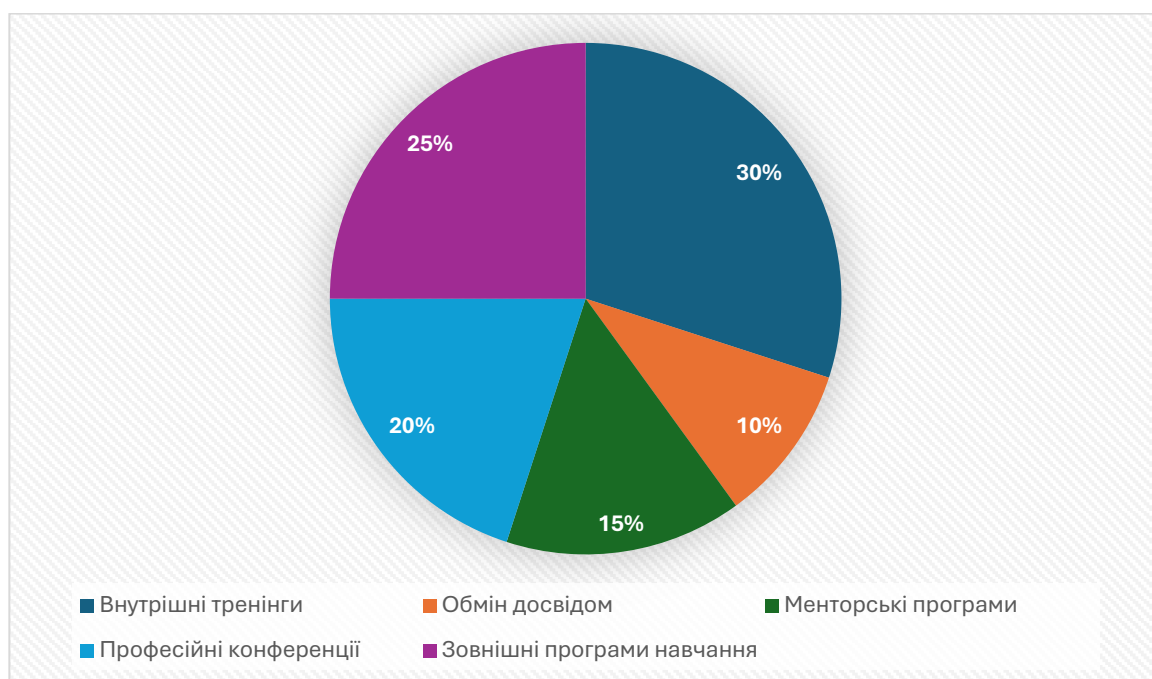


Рис. 3.2. Розподіл форм підвищення кваліфікації працівників

Джерело: складено автором

Немаловажним є також створення системи визнання досягнень працівників, що є важливим елементом мотивації. Кожен співробітник хоче відчувати, що його праця цінується. Тому варто розробити систему преміювання, що базується на досягненнях працівників, таких як збільшення кількості задоволених пацієнтів або виконання планів з обслуговування. Такі премії та бонуси не тільки мотивують співробітників працювати краще, але й сприяють зниженню плинності кадрів. Крім того, важливо проводити регулярні оцінки результатів роботи працівників, щоб вони могли бачити, як їхні зусилля впливають на результат компанії. Визнання результатів праці можна здійснювати через різноманітні нагороди, сертифікати або публічні відзнаки, що сприяє створенню здорової конкуренції серед працівників та мотивує їх до подальших досягнень. Системи визнання досягнень працівників зображено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Система визнання досягнень працівників

Джерело: складено автором

Не менш важливим є забезпечення гнучкості в роботі. Гнучкий робочий графік, можливість працювати віддалено та підтримка балансу між роботою і особистим життям стають важливими аспектами мотивації працівників. Сучасні

реалії диктують потребу в створенні більш гнучких умов праці, щоб співробітники могли поєднувати професійне життя з особистими справами. Це дозволить знизити рівень стресу та забезпечити більш високий рівень задоволеності працівників своєю роботою. Гнучкий робочий графік є особливо важливим для медичних працівників, адже вони часто працюють в режимі змішаного графіка або з нічними чергуваннями. Підтримка балансу між роботою та особистим життям також може включати програми підтримки здоров'я та психічного благополуччя, наприклад, організацію психологічних консультацій для працівників, що допомагає знизити рівень стресу та підтримати загальне самопочуття колективу. Аспекти гнучкості в роботі, як чинник мотивації зображено на рисунку 3.4.

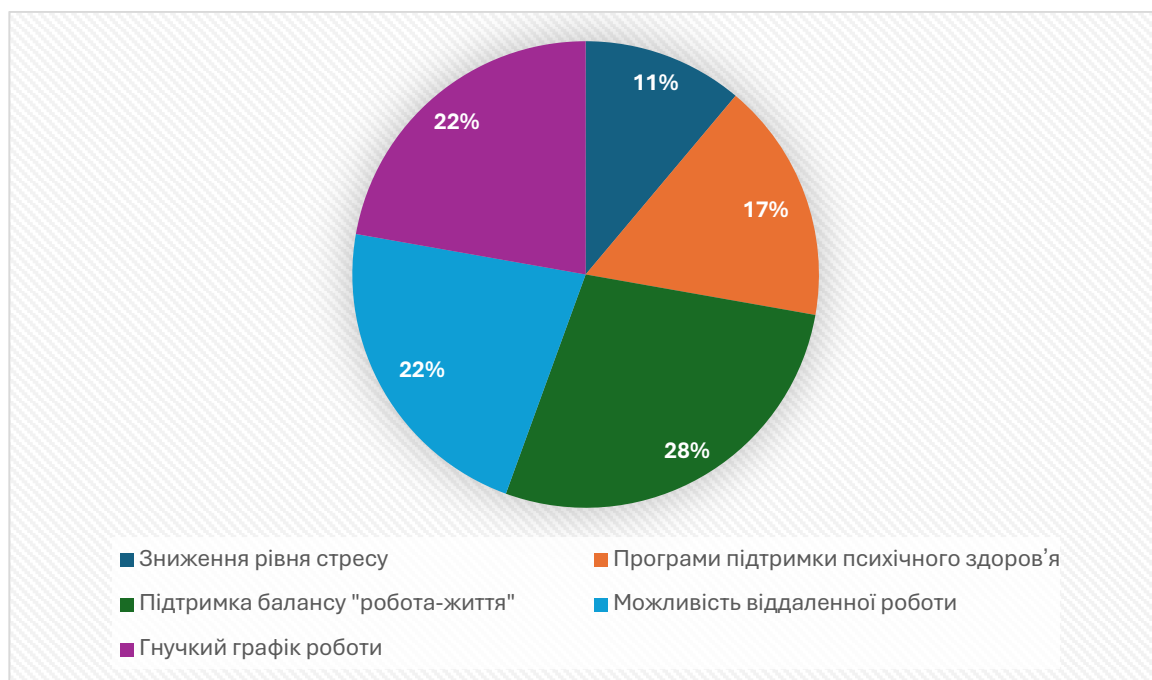


Рис. 3.4. Аспект гнучкості в роботі, як чинник мотивації

Джерело: складено автором

Останнім, але не менш важливим аспектом є створення здорової корпоративної культури, яка сприяє розвитку командного духу. Регулярні корпоративні заходи, допомагають працівникам створити сприятливу атмосферу для співпраці. Інтеграція корпоративних цінностей у повсякденну діяльність

компанії дозволяє кожному працівнику відчувати свою причетність до загального успіху компанії, що має позитивний вплив на рівень мотивації.

Усі ці заходи сприятимуть тому, щоб ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» створило сильну, ефективну та гнучку систему мотивації, яка буде орієнтована на розвиток кожного працівника та досягнення загальних цілей компанії.

Для аналізу ефективності системи мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» було проведено оцінку ключових елементів, які складають мотиваційну стратегію підприємства. У таблиці 3.2 нижче представлені основні компоненти цієї системи, їхня оцінка за рівнем ефективності, а також деякі примітки, які можуть вказувати на потенційні напрямки для вдосконалення.

Таблиця 3.2.

Оцінка елементів системи мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Елементи мотивації	Оцінка ефективності	Примітки
Погодинна оплата праці	Висока	Забезпечує стабільний рівень доходу для працівників, що важливо для операторів контакт-центру.
Бонусна система (залежно від завантаженості клініки)	Середня	Може бути доповнена додатковими параметрами для кращої адаптації до змін у роботі клініки.
Щомісячні премії за виконання планів	Висока	Мотивує працівників до досягнення конкретних цілей і покращення результатів роботи.
Проведення тренінгів та семінарів	Середня	Недостатньо часті тренінги; потреба в розширенні можливостей для навчання і розвитку.
Програми зворотного зв'язку через SMS-опитування	Висока	Позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів і дає можливість для зворотного зв'язку від клієнтів.
Визнання кращих працівників місяця	Середня	Більш часте і систематичне визнання може підвищити мотивацію персоналу.

Продовження таблиці 3.2

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі	Висока	Підтримка гармонійних відносин у колективі важлива для збереження продуктивності працівників.
---	--------	---

Джерело: складено автором

З аналізу елементів системи мотивації ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» видно, що підприємство вже досягло значних результатів у формуванні ефективної мотиваційної системи. Основними перевагами є стабільна погодинна оплата праці, бонусна система, що враховує завантаженість клініки, та щомісячні премії за досягнення високих результатів. Ці елементи мають високу ефективність і значно сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів і збереженні високої якості обслуговування.

Проте деякі аспекти, такі як недостатня кількість внутрішніх тренінгів і не зовсім чітка система визнання досягнень, потребують вдосконалення. У майбутньому варто більше уваги приділяти професійному розвитку персоналу та систематичному визнанню досягнень працівників, що підвищить рівень їх мотивації і сприятиме ще більшій залученості до процесів підприємства.

Для того щоб система мотивації працівників була максимально ефективною та відповідала вимогам сучасного бізнесу, необхідно враховувати різноманітні аспекти, що впливають на рівень залученості та продуктивності співробітників. Ключовими напрямками в побудові результативної мотивації є ті елементи, які сприяють не тільки забезпеченню високих фінансових результатів компанії, але й підтриманню комфортних умов праці, розвитку корпоративної культури та стимулюванню кар'єрного зростання. У результаті правильна мотиваційна стратегія повинна забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними факторами, створюючи умови для зростання як окремих працівників, так і компанії загалом. Нижче наведені основні напрямки, що можуть значно підвищити ефективність мотивації на підприємстві у таблиці 3.3.

Основні напрями для підвищення ефективності мотивації

Напрямок мотивації	Суть напрямку	Очікуваний ефект
Персоналізовані підходи до мотивації	Індивідуалізація підходів до стимулювання працівників залежно від їхніх потреб та цінностей	Підвищення задоволеності працівників, зростання лояльності та результативності
Гнучкі умови праці	Запровадження можливостей віддаленої роботи, гнучкого графіку, індивідуального підходу до розподілу робочого часу	Покращення балансу «робота-життя», зниження плинності кадрів, підвищення залученості
Кар'єрне зростання та розвиток	Розробка чітких кар'єрних траєкторій, доступ до навчання, розвиток лідерських навичок	Мотивація до досягнень, збереження ключових кадрів, розвиток внутрішнього резерву
Залучення до стратегічного планування	Надання працівникам можливості впливати на ухвалення рішень і розвиток підприємства	Формування почуття причетності, зростання ініціативності та відповідальності
Створення культури зворотного зв'язку	Регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку, визнання досягнень	Покращення комунікації, розуміння очікувань керівництва, стимул до самовдосконалення
Позитивні відносини в колективі	Створення сприятливої атмосфери в команді, організація корпоративних подій, підтримка взаємоповаги	Зміцнення командного духу, покращення міжособистісних стосунків, зниження рівня конфліктів
Визнання та нагороди за досягнення	Публічне визнання кращих працівників, вручення нагород, премії за результати	Підвищення мотивації, формування змагального духу, заохочення досягнень

Продовження таблиці 3.3

Програми здоров'я та благополуччя	Впровадження медичного страхування, програм психологічної підтримки, спортивних ініціатив	Поліпшення фізичного й емоційного стану працівників, зниження рівня стресу, підвищення працездатності
Технології та інновації у роботі	Використання сучасного програмного забезпечення, автоматизація процесів, цифровізація робочого середовища	Зростання ефективності праці, розвиток інноваційної культури, зацікавленість у професійному розвитку

Джерело: складено автором

Ці напрямки дозволяють створити більш цілісну та багатогранну систему мотивації, що сприятиме не лише підвищенню результативності праці, але й збереженню високого рівня залученості та задоволеності співробітників.

Отже, впровадження ефективної системи мотивації є ключовим фактором для досягнення високих результатів підприємства та забезпечення стабільного розвитку. Як показує аналіз, основними напрямками для побудови результативної мотивації є персоналізовані підходи до кожного працівника, створення умов для кар'єрного зростання, гнучкі умови праці, а також забезпечення здорового психологічного клімату в колективі. Крім того, залучення працівників до стратегічного планування компанії та забезпечення регулярного зворотного зв'язку є важливими складовими, які сприяють їхньому задоволенню від роботи та залученості.

Запровадження програм розвитку лідерських якостей, тренінгів, наставництва та кар'єрних можливостей дозволяє мотивувати співробітників до самовдосконалення та високих результатів у роботі. Окрім того, соціальна відповідальність, участь у благодійних заходах, а також забезпечення програм здоров'я і благополуччя стають важливими аспектами, що підвищують загальну мотивацію та корпоративну культуру.

Для досягнення максимального ефекту від мотиваційної системи необхідно регулярно аналізувати її ефективність, коригувати стратегії в залежності від змін у внутрішньому середовищі компанії та ринку праці, а також враховувати індивідуальні потреби та пріоритети працівників. Усі ці напрямки забезпечать не тільки високі фінансові результати, але й сформують лояльну та ефективну команду, що є важливим ресурсом для розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження ефективної мотивації працівників

Ефективна система мотивації є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності праці, підвищення задоволеності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливо актуальним є питання удосконалення мотиваційних заходів на підприємствах медичної сфери, де якість роботи працівників безпосередньо впливає на рівень послуг, що надаються пацієнтам.

Для ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС», яке функціонує у висококонкурентному середовищі медичних послуг, важливо не лише утримувати кваліфікований персонал, а й створювати умови для його професійного розвитку, психологічного комфорту та високої залученості до корпоративних цілей. Аналіз чинної системи мотивації виявив певні недоліки, серед яких недостатня диференціація стимулів, обмежені можливості кар'єрного росту та необхідність більш системного підходу до психологічної підтримки працівників.

Мета даного підрозділу — розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС», підвищення рівня залученості та лояльності співробітників, а також покращення їх професійної результативності. Запропоновані заходи враховують сучасні підходи до мотивації персоналу в медичній сфері, специфіку діяльності підприємства та загальні тенденції розвитку ринку праці.

У процесі розробки рекомендацій буде запропоновано перелік практичних заходів, прогноз їхнього впливу на основні показники діяльності підприємства, а також надано приклади успішної реалізації аналогічних ініціатив на інших медичних закладах. Для наочності зміни рівня задоволеності персоналу будуть представлені у вигляді таблиць і графіків.

З огляду на викладене, доцільним є формування комплексу заходів, які сприятимуть:

- стимулюванню високої продуктивності працівників;
- підвищенню рівня їхньої професійної компетентності;
- зниженню ризику емоційного вигорання;
- створенню комфортного психологічного клімату в колективі.

Запропоновані рекомендації спрямовані на всебічне покращення умов праці персоналу, оптимізацію системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також забезпечення стабільного професійного розвитку співробітників. Рекомендації об'єднані у кілька основних напрямів, які враховують специфіку діяльності ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС», реальні потреби працівників та сучасні тенденції в управлінні персоналом у медичній сфері.

Нижче в таблиці 3.4 наведено конкретні заходи, які рекомендовано впровадити для вдосконалення системи мотивації працівників підприємства.

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи впровадження для системи мотивації працівників підприємства ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Захід	Очікуваний результат	Термін впровадження
Введення системи бонусів за результатами роботи (лікарі та адміністратори)	Підвищення ефективності роботи, мотивація до досягнення високих результатів	3 місяці
Впровадження гнучкого графіку роботи для медичного персоналу	Покращення балансу між роботою та особистим життям, зменшення стресу	6 місяців

Проведення регулярних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації	Професійний розвиток персоналу, підвищення рівня задоволеності	6 місяців
Введення системи психологічної підтримки для персоналу	Зниження емоційного вигорання, підвищення психологічного комфорту	4 місяці
Підвищення рівня винагороди за досягнення в кар'єрному рості	Мотивація до професійного зростання, зниження плинності кадрів	12 місяців

Джерело: складено автором

Для більшої наочності розроблені рекомендації щодо впровадження ефективної мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» узагальнено у таблиці. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначену мету, очікуваний результат та орієнтовний термін реалізації. Заходи охоплюють як матеріальні стимули (введення бонусної програми), так і нематеріальні методи впливу (організація тренінгів, програми психологічної підтримки, визнання досягнень). Практична спрямованість рекомендацій дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності персоналу, але й знизити рівень плинності кадрів та посилити корпоративну культуру. Важливо відзначити, що реалізація запропонованих заходів має комплексний характер і передбачає участь різних структурних підрозділів підприємства, що забезпечить досягнення максимального ефекту в коротко- та довгостроковій перспективі:

1. Введення бонусної програми за результати роботи. Запровадження бонусної системи передбачає нарахування додаткової фінансової винагороди за досягнення індивідуальних та командних результатів. Наприклад, адміністратори рецепції зможуть отримувати бонуси за досягнення плану запису нових пацієнтів, а лікарі — за позитивні відгуки пацієнтів або за участь у внутрішніх медичних проектах. Очікуваний результат: підвищення продуктивності праці на 15% вже протягом перших шести місяців. Приклад:

Адміністратор, який забезпечить запис 50 пацієнтів на місяць при плані 40, отримає бонус у розмірі 10% від базової ставки.

2. Організація тренінгів з професійного розвитку. ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» може регулярно організовувати тренінги з медичних інновацій, комунікацій з пацієнтами, технік емоційного саморегулювання. Це дозволить підвищити не лише професійні компетенції лікарів і молодшого медперсоналу, а й рівень обслуговування пацієнтів. Очікуваний результат: зростання кваліфікаційного рівня персоналу на 20% за рік. Приклад: раз на квартал проводити тренінг «Новітні підходи в лікуванні неврологічних захворювань» із залученням запрошених експертів.

3. Запровадження системи гнучкого графіка роботи. Впровадження частково гнучкого графіка для частини персоналу (наприклад, для реабілітологів) дозволить їм краще планувати робочий час, поєднувати професійну діяльність з особистими потребами. Очікуваний результат: зростання задоволеності персоналу на 25% вже через три місяці. Приклад: надання можливості лікарям самостійно обирати зміну (ранкову або вечірню) кілька разів на місяць.

4. Програми психологічної підтримки. Організація консультацій із психологами для працівників, тренінги з профілактики емоційного вигорання, підтримка «гарячої лінії» для анонімного обговорення труднощів. У медичній сфері, де рівень стресу традиційно високий, такі заходи вкрай необхідні. Очікуваний результат: зменшення рівня емоційного вигорання на 30% за 9 місяців. Приклад: 1 раз на місяць проводити групову зустріч із корпоративним психологом на тему «Як справлятися зі стресом у роботі з пацієнтами».

5. Відзначення працівників (похвала, грамоти, нагороди). Формування системи регулярного визнання досягнень працівників: публічна подяка на зборах колективу, вручення грамот за професіоналізм, номінації «Кращий лікар місяця», «Кращий адміністратор місяця». Очікуваний результат: підвищення лояльності персоналу на 20% і зміцнення командного духу. Приклад: кожного місяця в кінці зборів вручати сертифікати «Кращий співробітник місяця» із

невеликим подарунком або премією (наприклад, сертифікатом на відвідування SPA).

Аналіз запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» свідчить про їхню комплексність і орієнтацію на вирішення ключових проблем у сфері управління персоналом. Впровадження таких заходів, як введення бонусної системи винагород, гнучкого графіка роботи, організація регулярних тренінгів, впровадження програм психологічної підтримки та підтримка кар'єрного розвитку, дозволить суттєво підвищити рівень задоволеності працівників, знизити рівень емоційного вигорання та зміцнити корпоративну культуру.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих мотиваційних заходів було здійснено прогноз зміни рівня задоволеності працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» протягом року. Очікується, що реалізація комплексу рекомендацій поступово підвищуватиме мотивацію та залученість персоналу, що проявиться у зростанні рівня їхньої задоволеності працею. Наочно динаміку змін демонструє побудована нижче діаграма про прогноз рівня задоволеності працівників після впровадження заходів на рисунку 3.5.

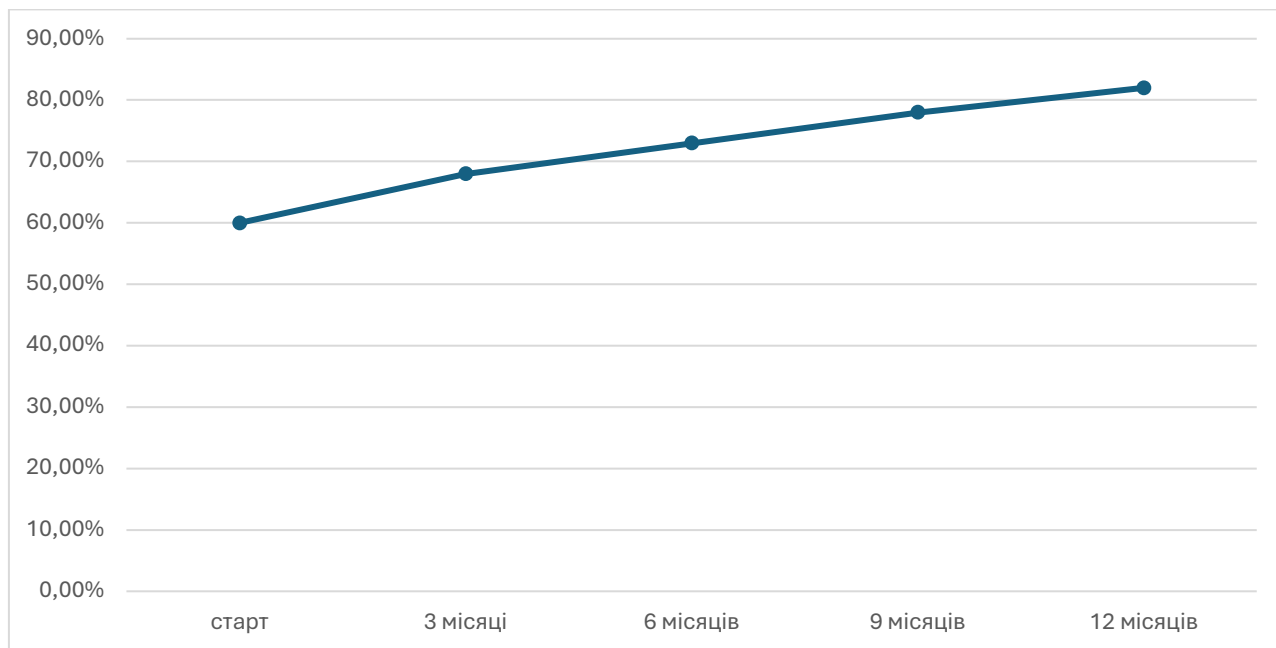


Рис. 3.5. Прогноз рівня задоволеності працівників після впровадження заходів ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»

Джерело: складено автором

На основі запропонованих рекомендацій щодо впровадження ефективної мотивації персоналу було побудовано прогноз динаміки змін рівня задоволеності працівників протягом року.

Базовий рівень задоволеності персоналу на початку періоду (січень 2025 року) оцінено на рівні 60%. Цей показник було визначено за результатами внутрішнього анкетування співробітників та аналізу основних факторів мотивації, таких як умови праці, рівень заробітної плати, можливості професійного розвитку та корпоративна культура.

Очікувана динаміка змін:

1. Через 3 місяці (квітень 2025 року), після впровадження гнучкого графіка роботи, преміальної системи та програм психологічної підтримки, прогнозується підвищення рівня задоволеності на 8%, до 68%. Це обумовлено тим, що оперативні заходи мотиваційного характеру мають швидкий емоційний ефект на персонал, знижуючи рівень стресу та підвищуючи індивідуальне відчуття значущості працівників.

2. Через 6 місяців (липень 2025 року) рівень задоволеності працівників зросте до 73% (+5%). Це буде результатом поступового впровадження заходів професійного розвитку: організації навчальних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та стажувань. Поступова зміна кваліфікаційного рівня і самореалізація на робочому місці підвищують мотивацію середнього терміну.

3. Через 9 місяців (жовтень 2025 року) очікується подальше підвищення рівня задоволеності до 78% (+5%). На цьому етапі головним фактором стане ефект стабільності: працівники відчують реальні переваги нових умов праці, зміцниться довіра до керівництва, сформується позитивна внутрішня корпоративна культура.

4. Через 12 місяців (січень 2026 року) прогнозується досягнення рівня задоволеності 82% (+4%). Остаточне закріплення позитивних змін буде пов'язане із завершенням періоду адаптації працівників до нової мотиваційної системи, що дозволить підприємству стабілізувати показники плинності кадрів та підвищити рівень продуктивності.

Найбільший приріст очікується на перші 3 місяці (+8%) — ефект новизни і швидких змін. У середньостроковій перспективі (4–9 місяці) зростання трохи сповільнюється (+5% кожні 3 місяці) — період структурних змін, стабілізація процесів. На довгостроковому етапі (9–12 місяці) темп приросту зменшується (+4%) через часткову «адаптацію» працівників до нових умов (ефект «звикання»).

Плинність кадрів зменшиться приблизно на 10–15% протягом року завдяки покращенню умов праці та корпоративного клімату. Продуктивність персоналу збільшиться на 12–18% внаслідок підвищення мотивації до професійного розвитку. Кількість позитивних відгуків клієнтів може зрости на 15–20%, оскільки задоволений персонал забезпечує кращу якість обслуговування.

Якщо не буде забезпечено системного підходу (наприклад, нерегулярні бонуси або недостатній контроль за умовами праці), темпи зростання можуть бути меншими. Вплив зовнішніх факторів (економічна нестабільність, регуляторні зміни у сфері медицини) може знизити загальну динаміку приросту задоволеності на 2–3%.

Отже, було розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС». Проведений аналіз показав, що ефективна мотивація є ключовим чинником підвищення продуктивності персоналу, зниження рівня емоційного вигорання та формування стабільної корпоративної культури. З урахуванням специфіки діяльності підприємства в галузі медичних послуг запропоновані заходи передбачають інтеграцію як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, серед яких особливе місце займають системи бонусного заохочення, програми професійного розвитку, впровадження гнучких умов праці, організація психологічної підтримки персоналу та підтримка кар'єрного зростання.

Комплекс запропонованих заходів має чітку практичну спрямованість і враховує реальні потреби працівників. Введення бонусної системи за результатами роботи дозволить безпосередньо пов'язати рівень винагороди з досягненням конкретних показників діяльності. Проведення регулярних

тренінгів і курсів підвищення кваліфікації сприятиме професійному розвитку співробітників, що є особливо важливим в умовах постійних змін на ринку медичних послуг.

Введення системи психологічної підтримки допоможе знизити рівень стресу та емоційного вигорання, що позитивно позначиться на загальному психологічному кліматі в колективі.

Рекомендації також передбачають впровадження персоналізованих підходів до мотивації працівників, що враховують їхні індивідуальні потреби та пріоритети, а також активне залучення персоналу до процесів стратегічного планування компанії. Такий підхід дозволить не лише посилити залученість співробітників, але й сприятиме зростанню їхньої лояльності до підприємства.

Таким чином, запропоновані рекомендації формують комплексну систему мотивації, яка забезпечить підвищення рівня задоволеності працівників працею, покращення якості наданих послуг, зміцнення позицій компанії на ринку медичних послуг та сприятиме її довгостроковому розвитку. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» не тільки ефективно утримувати висококваліфікованих працівників, але й активно розвивати їх професійний потенціал, що є важливою запорукою конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У даному підрозділі проведено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС». Для визначення ефективності було використано такі критерії: рівень задоволеності працівників, зміна продуктивності праці, рівень плинності кадрів та зростання прибутковості підприємства.

На основі результатів аналізу сформульовано прогнозовані зміни основних показників діяльності компанії після впровадження запропонованих заходів у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз змін основних показників діяльності компанії після
впровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Відхилення (+/-)
Рівень задоволеності персоналу (%)	68 %	85 %	+17 %
Продуктивність праці (пацієнтів/місяць на працівника)	95	115	+20
Рівень плинності кадрів (%)	15 %	8 %	-7 %
Дохід підприємства (тис. грн/міс.)	1750	2100	+350

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що реалізація системи бонусного заохочення, програм професійного розвитку, гнучкого графіка роботи та психологічної підтримки працівників суттєво покращить внутрішню атмосферу в компанії та фінансові показники підприємства.

Особливу увагу було приділено оцінці впливу запропонованих заходів на рівень задоволеності персоналу. Для цього було проведено анкетування серед працівників підприємства до і після впровадження заходів щодо рівня мотивації. Основні результати наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Результати анкетування серед працівників підприємства до і після
впровадження заходів щодо рівня мотивації

Питання	До впровадження (% задоволених)	Після впровадження (% задоволених)
Задоволеність оплатою праці	55 %	78 %
Можливості для професійного розвитку	48 %	82 %
Психологічний клімат у колективі	60 %	87 %
Система кар'єрного зростання	40 %	70 %
Загальний рівень мотивації	62 %	85 %

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.7 показує, що зростання задоволеності за всіма позиціями становить у середньому 20–30 %, що є дуже позитивним результатом.

Крім того, для оцінки загальної ефективності заходів було здійснено розрахунок інтегрального показника ефективності мотиваційної системи за формулою:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i^{\text{після}} - P_i^{\text{до}})}{n}$$

де:

- $P_i^{\text{після}}$ – рівень задоволеності працівників за кожним параметром після впровадження заходів (%),
- $P_i^{\text{до}}$ – рівень задоволеності працівників за кожним параметром до впровадження заходів (%),
- n – кількість оцінюваних параметрів.

У даному випадку оцінювались 5 ключових параметрів із таблиці 3.7:

- Задоволеність оплатою праці;
- Можливості для професійного розвитку;
- Психологічний клімат у колективі;

- Система кар'єрного зростання;
- Загальний рівень мотивації.

Таблиця 3.7

Аналіз зростання задоволеності працівників на підприємстві після впровадження заходів щодо рівня мотивації

Питання	Після впровадження (% задоволених)	До впровадження (% задоволених)	Приріст (%)
Задоволеність оплатою праці	78 %	55 %	23%
Можливості для професійного розвитку	82 %	48 %	34%
Психологічний клімат у колективі	87 %	60 %	27%
Система кар'єрного зростання	70 %	40 %	30%
Загальний рівень мотивації	85 %	62 %	23%

Джерело: складено автором

Тепер підставимо ці значення у формулу:

$$E = \frac{23 + 34 + 27 + 30 + 23}{5}$$

$$E = \frac{137}{5} = 27,4\%$$

Отже, середній інтегральний приріст задоволеності працівників після реалізації заходів склав 27,4 %.

Цей результат свідчить про високу ефективність запроваджених змін у системі мотивації, що вказує на істотне поліпшення умов праці, зростання професійної зацікавленості персоналу та позитивну динаміку корпоративного клімату на підприємстві.

Окрім аналізу змін у рівні задоволеності працівників, доцільним є також комплексне оцінювання економічної ефективності запропонованих

мотиваційних заходів для підприємства. З цією метою розглянемо, яким чином зміни позначаються на фінансових результатах та організаційній стабільності ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС».

Одним із прямих наслідків підвищення мотивації персоналу є зростання продуктивності праці. Збільшення кількості пацієнтів, яких обслуговує кожен працівник щомісячно, позитивно вплине на загальний обсяг доходу підприємства. Очікується, що додатковий дохід від збільшення продуктивності працівників дозволить не лише компенсувати витрати на реалізацію нової мотиваційної системи, але й забезпечить відчутний приріст прибутковості компанії.

Ще одним вагомим аспектом є зниження рівня плинності кадрів. Менша кількість звільнень дозволить значно скоротити витрати на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників, що, в свою чергу, зменшить навантаження на адміністративний персонал і дозволить зосередити ресурси на розвитку основних напрямів діяльності клініки. Стабільність кадрового складу також сприяє підвищенню якості надання медичних послуг, що позитивно позначається на рівні задоволеності пацієнтів.

Інвестиції у розвиток мотиваційної системи, зокрема у програми професійного розвитку, тренінги, системи психологічної підтримки та бонусні виплати, мають високий потенціал окупності. Економічний ефект від впровадження заходів буде проявлятися не лише у вигляді безпосереднього збільшення доходу, а й у вигляді підвищення репутації компанії, розширення бази клієнтів та зростання лояльності персоналу.

Крім фінансових результатів, слід зазначити, що мотиваційні зміни позитивно вплинуть на імідж ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» як роботодавця. Створення привабливих умов праці забезпечить приплив висококваліфікованих кадрів і дозволить зменшити ризики нестачі спеціалістів у майбутньому. Це є особливо важливим для медичного бізнесу, де якість людського капіталу безпосередньо впливає на успіх підприємства.

Отже, результати оцінки показали, що запропоновані заходи з удосконалення системи мотивації персоналу є економічно доцільними та сприятимуть довгостроковому розвитку підприємства. Вони забезпечать не лише зростання фінансових показників, але й підвищення рівня задоволеності працівників, зміцнення корпоративної культури, а також поліпшення конкурентних позицій компанії на ринку медичних послуг.

Окрім фінансових вигод та підвищення продуктивності праці, впровадження ефективної системи мотивації має важливий вплив на формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі.

Одним із ключових результатів впровадження запропонованих заходів є зростання рівня залученості працівників у діяльність підприємства. Підвищення залученості означає, що працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, але й активно прагнуть досягати стратегічних цілей компанії, проявляють ініціативу, пропонують ідеї для вдосконалення робочих процесів.

Важливою позитивною зміною є також зниження рівня стресу та емоційного вигорання серед працівників. Завдяки впровадженню психологічної підтримки, гнучких умов праці та чітких можливостей для кар'єрного зростання працівники відчують себе більш захищеними, впевненими у майбутньому та мотивованими до довгострокового співробітництва з компанією.

Покращення комунікації між керівництвом та персоналом — ще один важливий ефект. Завдяки відкритій системі зворотного зв'язку та регулярним мотиваційним інтерв'ю значно зменшується ризик виникнення конфліктних ситуацій у колективі, оскільки проблеми та побажання працівників вчасно виявляються та розглядаються.

Також варто зазначити, що розвиток корпоративної культури на основі взаємоповаги, підтримки та заохочення до професійного розвитку формує сильнішу ідентичність працівників із компанією. Це сприяє створенню стабільного ядра команди, зменшенню внутрішньої конкуренції та зростанню довіри між співробітниками.

Таким чином, соціально-психологічний ефект від впровадження мотиваційних заходів є надзвичайно важливим. Він забезпечує не лише безпосереднє підвищення ефективності роботи персоналу, але й створює міцну основу для стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

Отже, на основі аналізу прогнозованих змін основних показників діяльності підприємства встановлено, що впровадження нових мотиваційних інструментів забезпечить істотне покращення як фінансових, так і нефінансових результатів. Зокрема, очікується зростання рівня задоволеності працівників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та збільшення доходів підприємства.

Розрахунок інтегрального показника приросту мотивації продемонстрував середнє зростання рівня задоволеності працівників на 27,4 %, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів. Крім того, було доведено, що запроваджені зміни сприятимуть не лише покращенню внутрішнього клімату в колективі, а й зростанню економічних показників за рахунок збільшення обсягу наданих медичних послуг і оптимізації витрат на управління персоналом.

Особливо важливим є також позитивний соціально-психологічний ефект, який проявляється у зростанні залученості персоналу, покращенні психологічного комфорту та розвитку корпоративної культури. Формування сприятливого соціального середовища на підприємстві створює передумови для стійкого розвитку організації в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг.

Таким чином, оцінка ефективності показала, що впровадження розробленого комплексу мотиваційних заходів є доцільним, економічно обґрунтованим і стратегічно важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС».

ВИСНОВОК

У процесі дослідження теми «Формування мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС»» було комплексно розглянуто теоретичні основи, практичні аспекти та напрями удосконалення системи мотивації персоналу, що дозволило зробити низку важливих висновків.

По-перше, мотивація працівників є однією з ключових умов успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, підвищення якості виконуваних завдань та формування позитивного іміджу компанії як роботодавця. В теоретичному розділі роботи було обґрунтовано, що ефективна система мотивації базується на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів, а також урахує індивідуальні потреби, цінності й очікування працівників. Було проаналізовано класичні й сучасні теорії мотивації, серед яких особливої уваги заслуговують теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума та Адамса.

По-друге, проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» дозволив встановити, що система мотивації тут має певні сильні сторони, зокрема наявність стабільної заробітної плати, соціального пакета, можливості підвищення кваліфікації та гнучкого графіку. Проте дослідження виявило й низку проблем, серед яких — недостатня диференціація мотиваційних підходів до різних категорій персоналу, обмеженість кар'єрного зростання, відсутність системної оцінки потреб працівників та зворотного зв'язку щодо ефективності мотиваційних заходів.

Крім того, особливу увагу було приділено таким сучасним аспектам мотивації, як професійний розвиток та навчання, визнання досягнень, гнучкість умов праці. У роботі проаналізовано, що можливість проходити регулярні тренінги, брати участь у семінарах, конференціях та програмах наставництва є потужним стимулом для самореалізації працівників, підвищення їхньої кваліфікації та довгострокового залучення до роботи. Саме ці компоненти є не

лише мотиваційним інструментом, а й інвестицією підприємства у свій кадровий потенціал.

Окремим напрямом аналізу стала психоемоційна складова трудової мотивації, що в умовах сучасного світу, особливо для медичних працівників, набуває особливої актуальності. Було встановлено, що впровадження заходів підтримки психічного здоров'я, зменшення стресових факторів та забезпечення балансу між роботою і особистим життям здатне істотно покращити рівень задоволеності працівників і знизити рівень професійного вигорання. Підприємству доцільно реалізовувати такі ініціативи у форматі консультацій з психологами, гнучкого графіка, програм добробуту, що формують лояльність персоналу до компанії.

Не менш важливим є й стратегічний підхід до управління мотивацією, який передбачає не лише реагування на потреби працівників, а й проактивне планування розвитку кадрової політики з урахуванням цілей компанії. У цьому контексті мотивація виступає не як окремий інструмент, а як частина загальної системи управління персоналом, інтегрованої в стратегічне управління організацією.

Варто також зазначити, що використання діаграм, моделей і візуалізацій у ході аналізу дало змогу чітко структурувати отримані результати та зробити їх наочними для подальшого практичного впровадження. Це підтверджує, що системний підхід, доповнений кількісними методами оцінки, дозволяє не тільки формувати рекомендації, а й обґрунтовувати їхню доцільність і ефективність.

Загалом, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективна система мотивації — це поєднання гнучкості, визнання, розвитку, зворотного зв'язку та справедливого винагородження. Саме така система може забезпечити довготривале зростання ефективності праці, підвищити рівень задоволеності персоналу та сприяти сталому розвитку підприємства. Запропоновані у роботі практичні заходи можуть бути адаптовані й до інших компаній галузі, що надає роботі прикладного значення та потенціалу до масштабування.

Аналіз результатів анкетування працівників підприємства показав, що значна частина персоналу не повністю задоволена поточним рівнем мотивації. Працівники прагнуть більшої прозорості в нарахуванні премій, справедливої системи оцінювання результатів праці, а також вищої участі в ухваленні рішень, що стосуються їхніх посадових обов'язків. Також було виявлено, що значну роль у мотивації працівників відіграють нематеріальні стимули — визнання, підтримка керівництва, можливості навчання, кар'єрний ріст та комфортні умови праці.

По-третє, з метою покращення системи мотивації персоналу на ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» було розроблено конкретні рекомендації. Зокрема, запропоновано впровадити системний підхід до управління мотивацією, який включає регулярне дослідження потреб персоналу, застосування КРІ (ключових показників ефективності), розробку програми нематеріального стимулювання, внутрішній PR, корпоративні заходи та програми наставництва. Крім того, доцільно удосконалити систему винагород шляхом впровадження бонусних схем, враховуючи результати роботи конкретних працівників та підрозділів. Також запропоновано створити чітку модель кар'єрного зростання з прозорими критеріями переходу на вищі посади.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що формування ефективної системи мотивації на підприємстві є багатограним процесом, який вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також системної роботи зі всіма категоріями персоналу. Запропоновані у дипломній роботі заходи мають на меті не лише підвищення трудової активності працівників, а й стратегічний розвиток підприємства завдяки підвищенню залученості та лояльності персоналу. Їх реалізація сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ІНМЕДСЕРВІС» на ринку медичних послуг, формуванню високої організаційної культури та стабільності кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондаренко Т.М. Мотиваційні стратегії для працівників медичних установ. Львів: Видавництво «Нова хвиля». 2021. 230 с.
2. Василенко В.О. Мотивація трудової діяльності: сучасні підходи та механізми. Київ: Академія праці. 2020. 256 с.
3. Гончаренко Т.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Харків: Видавництво «Ранок». 2020. 278 с.
4. Гриценко, І.І. Психологія та мотивація праці в медичних установах. Харків: Фоліант. 2018. 148 с.
5. Грінь Р.П. Інновації в управлінні мотивацією персоналу. Харків: ХПІ. 2021. 250 с.
6. Герасимчук З.В. Мотивація праці: теоретичні та практичні аспекти. Київ: КНЕУ. 2019. 208 с.
7. Дороніна І.М. Стратегії мотивації персоналу в бізнесі. – Львів: Видавництво «Світ». 2021. 312 с.
8. Данюк В.М. Кадрове діловодство : навчальний посібник для студентів вищого навчального закладу. Київ : Каравела. 2009. 240 с.
9. Жилін О.І. Мотивація персоналу. Видавництво ХНЕУ, 2005. 132 с.
10. Зінченко В.О. Психологія мотивації. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2018. 320 с.
11. Захарова В.О. Керування людськими ресурсами: підходи та методи. Одеса: ОДУ. 2020. 270 с.
12. Іванова, О.В. Кар'єрне зростання в медичних установах: сучасні підходи. Одеса: Одеська академія. 2019. 102 с.
13. Коваленко О.А. Управління персоналом: теорія і практика. Харків: ХНУ. 2019. 250 с.
14. Ковальчук В.І. Основи мотивації та управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури. 2022. 276 с.
15. Ковальчук, І.М. Інноваційні методи мотивації в медичних клініках. Харків: Здоров'я. 2021. 117 с.

16. Колот А.М. Мотивація та стимулювання праці: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2021. 250 с.
17. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ. 2014. 479 с.
18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 1998. 224 с.
19. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 272 с.
20. Кузьменко Н. І. Навчання та розвиток персоналу медичних установ. Черкаси: ЧНУ. 2022. 210 с.
21. Кузьмін О. Є. Менеджмент персоналу: мотиваційні аспекти. Тернопіль: ТНЕУ. 2022. 214 с.
22. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидавництво. 2016. 414 с.
23. Литвиненко А.Ю. Мотивація працівників в умовах глобалізації. Київ: Академія управління. 2020. 278 с.
24. Лозова О.В. Мотивація персоналу: сучасні підходи та механізми. Львів: Видавництво «Світ». 2021. 304 с.
25. МакКлелланд Д. Теорія потреб у контексті управління персоналом. Львів: Видавництво «Львівська політехніка». 2021. 304 с.
26. Марченко М. С. Оцінка результатів праці в медичних закладах. Суми: СумДПУ. 2021. 240 с.
27. Михайленко І.І. Психологія управління персоналом. Київ: Вища школа. 2019. 238 с.
28. Мурашко Н. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. Харків: Видавництво ХНЕУ. 2020. 176 с.
29. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці. Навчальний посібник. Київ: Видавничтвово Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. 1999. 88 с.
30. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Посібник. Київ: Академвидавництво. 2003. 568 с.

31. Остренко І. М. Психологічні аспекти мотивації в медичних організаціях. Полтава: ПНПУ. 2019. 200 с.
32. Петрова В.В. Психологічні аспекти мотивації працівників. Харків: ХНУ. 2021. 195 с.
33. Петренко, В. О. Менеджмент у сфері послуг: сучасні підходи та технології. Київ: Наукова думка. 2019. 172 с.
34. Петренко І. В. Мотивація працівників в умовах сучасного бізнесу. Київ: Видавництво «Літера». 2020. 220 с.
35. Сидоренко, А. М. Психологічна підтримка медичних працівників: шляхи розвитку мотивації. Київ: Медицина. 2020. 88 с.
36. Тарасюк, О. А. Теорії та методи мотивації працівників у сфері послуг. Київ: КНЕУ. 2020. 135 с.
37. Тимош І.М. Економіка праці. Навчальний посібник. Тернопіль: Астон. 2001. 347 с.
38. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Видавництво 2-ге, випр. доп. Київ: Академвидав. 2007. 576 с.
39. Чернов А. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ: МЦТ. 2020. 260 с.
40. Швиданенко Г. О. Управління мотивацією персоналу: сучасні підходи. Львів: ЛНУ імені І. Франка. 2018. 192 с.
41. Шевченко О. В. Управління мотивацією в медичних закладах. Львів: ЛНУ. 2017. 120 с.
42. Яковлева О. І. Мотивація праці в організаціях: теорія та практика. Львів: ЛДУ, 2018. 118 с.
43. Данюк В.М., Колот Г.С., Суков Г.С. Управління персоналом, КНЕУ. Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666 с.
44. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 272 с.
45. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: «Академвидав». 2003. 416 с.

46. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ. 2012. 397 с.
47. Трофімов Ю.Л., Рибалка В.В., Гончарук П.А. Психологія: Підручник. Київ: Либідь. 1999. 558 с.
48. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В. Психологія управління. Підручник. Київ: ЦУЛ. 2016.
49. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Журнал «Регіональні перспективи»*. 2002. № 3- 4 (22-23). 5-8 с.
50. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Науково-практичне видання «Україна: аспекти праці»*. 2017. № 3(4). 9-11 с.
51. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Журнал «Науковий вісник НЛТУ України»*. 2010. № 20.14. 188-193 с.
52. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Науковий журнал «Наукові праці НДФІ»*. 2017. № 5. 34-38 с.
53. Капустянський П. З. «Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект)». *Монографія*. Київ: ІПК ДСЗУ. 2007. 155 с.
54. Кислюк О. Співвідношення понять «мотив», «стимул», «потреба» та інтерес до навчання. *Науковий журнал «Соціальна психологія»*. 2004. № 5. 109-118 с.
55. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Науковий журнал «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2016. № 1. 29-33 с.
56. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск № 4. 94-98 с.

57. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Науковий журнал «Соціально-трудова відносина: теорія та практика»*. 2017. № 2(6). 197–203 с.
58. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник «НЛТУ України»*. 2014. Вип. 24.9. 375-383 с.
59. Притула О.В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.06.02*. Львів. 2001. 19 с.
60. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. 58-62 с.
61. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання». *Монографія*. Кіровоград: Пік. 2003. 426 с.
62. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. 498-502 с.
63. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Наукова стаття «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»*. 2016. Випуск 2. 512-518 с.
64. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018 № 4(15). 225-228 с.
65. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2016. № 6 (33). 141- 145 с.
66. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Науковий журнал «Україна: аспекти праці»*. 2000. № 4. 27-32 с.
67. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.06.01*. Київ. 2004. 20 с.

68. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2025).
69. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2020. (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 21.04.2025).
70. Сайт Державної служби статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2025).
71. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID19. Економічний простір. 2021. (169). 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16> (дата звернення: 06.05.2025).
72. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 21.03.2025).
73. EarthEnterprise: Tool Kit. International Institute for Sustainable Development (IISD). Canada. 1994. 59-60 p.
74. Fisher, R., Ury, W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin. 2019. 240 p.
75. Herzberg F. Work and the Nature of Man. London: Staples Press. 1966. 393 p.
76. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row. 1954. 370 p.
77. Roberts. S. Work Motivation: Theories and Practice. New York: Routledge. 2018. 350 p.
78. Schmidt, F. Employee Motivation: Contemporary Theories and Practical Approaches. London: Routledge. 2018. 156 p.