

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ НЕЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MOTIVATION AND STIMULATION OF WORK BASED ON THE ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SATISFACTION OF THE EMPLOYEES AT THE ENTERPRISE

У статті представлено результати оцінки рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці. 20% опитаних повністю задоволені нею. Серед методів грошового матеріального стимулювання більшість працівників на першому місці визнали традиційне стимулювання, на другому місці - оплата закладом, навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку. Серед видів негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу наявності власного спортивно-оздоровчого центру. На основі оцінки розроблено напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці. Представлено шкалу надбавок за досягнення високих показників за критеріями трудової та інноваційної активності. Запропоновано відкриття власного спортивно-оздоровчого центру. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників сприятиме отриманню різних ефектів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи лікарні.

Ключові слова: мотивація, система мотивації та стимулювання праці, методи грошового матеріального стимулювання, методи нематеріального стимулювання, оцінка рівня задоволеності працівників.

The article proposes ways to improve the system of motivation and work stimulation in the medical institution based on the results of assessing the level of satisfaction of employees. The evaluation of the level of satisfaction of employees with the system of motivation and labor incentives showed that employees are not completely satisfied with it. Thus, only 20% of respondents were completely satisfied with it. Among the methods of financial and material stimulation, the majority of employees recognized traditional stimulation in the form of a high level of wages in the first place, and in the second place – additional benefits from the institution: payments for education, trainings, seminars, medication, rest. Also, employees expressed a desire to increase the level of motivational influence of monetary incentives in the form of additional payments for the achieved performance indicators. Among the types of non-monetary financial incentives, employees voted for having their own sports and health center. Based on the assessment, policies for improving the system of motivation and labor stimulation were developed. The introduced scale of allowances for achieving high indicators according to the criteria of labor and innovative activity was presented. Labor activity criteria characterize the quality of performance of professional duties by a medical worker. The criteria of innovative activity characterize the intentions of employees regarding their professional development, as well as innovative effectiveness in the form of the number of proposals made and implemented in the medical institution where a particular employee works. When implementing the proposed incentive scales based on the criteria of labor and innovative activities, it is possible to make the remuneration dependent on the level of achievement of indicators for each of the activity groups. Also, according to the evaluation results, it is proposed to open a sports and health center, which is a non-monetary incentive for employees and shows that the management of the institution cares about the health of employees, which is an important motivating factor. Thus, improving the system of motivation and stimulation of work based on the assessment of the level of satisfaction of employees will contribute to the hospital obtaining various types of effects, namely: economic, organizational-management and social, which will contribute to increasing the efficiency of the analyzed institution.

Key words: motivation, the system of motivation and labor stimulation, methods of monetary material stimulation, methods of non-material stimulation, evaluation of the level of employee satisfaction.

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-25>

Ковальова О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Kovalova Olha

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. В сучасному світі найважливішою та найціннішою конкурентною перевагою є кваліфікований персонал, який завдяки своїм знанням, вмінням, кваліфікації здатен створювати конкурентоспроможні ідеї та імідж підприємству. Однак персонал має бути зацікавлений до генерування ідей, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення інших цілей підприємства. Таким чином мотивація та стимулювання праці працівників залишаються актуальними при побудові ефективної системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань мотивації та стимулювання праці займалися вітчизняні вчені Волківська А. М., Данилишин Б. М., Квасній Л. Г., Климчук А. О., Лещенко Л. О., Петраченко Д., Янковська В. А.,

а також закордонні вчені Herzberg F., Maslow A., Taylor F., Weldegebriel Z., Ejigu Y. та ін. Проте ще є достатньо простору для удосконалення систем мотивації та стимулювання праці персоналу.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка заходів удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під мотивацією праці розуміється усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі.

Мотивація – це психологічна умова організації внутрішнього світу особистості, яка дозволяє визначати вибір спрямованості її поведінки [1; 4].

Мотивація є рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Отже, система мотивації праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішніх факторів особистості, які завдають значного впливу на розвиток підприємства [1]. Досконалою системою мотивації та стимулювання праці дає можливість сформувати умотивованого працівника. А в сучасних світових реаліях вважається, що саме працівники з їх вміннями та знаннями є найбільшою цінністю підприємства, оскільки працівники здатні створювати конкурентні переваги та продукувати нові ідеї, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства [3; 5].

На думку Квасній Л. Г. та інших, мотивація є діяльністю зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства [2, с. 234].

Теоретичний огляд підтвердив важливість дослідження сутності та ролі мотивації та стимулювання праці. Виділяють три види мотивації: матеріальна, моральна, адміністративна.

Дослідження системи мотивації та стимулювання праці здійснювалося на прикладі однієї з лікувальних установ Сумської області. Для медичних закладів мотивація має не менш важливе значення, ніж для виробничих підприємств [8]. На думку Янковської В. А., «...мотивація медичного персоналу – це складний процес прагнення особистості до досягнення поставленої власної мети та цілей закладу охорони здоров'я за умови системного підходу, набутих знань та досвіду в рамках професії» [7, с. 116].

Проаналізувавши систему мотивації та стимулювання праці в аналізованій медичній установі, виявлено, що вона має недостатній рівень. Так, частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить біля 70%. Однак, вважається, що найбільшим стимулюючим значенням питомої ваги основної оплати праці в загальному фонді оплати праці є 80%, а 20% має припадати на додаткову заробітну плату. Отже, в аналізованій лікарні намагаються збільшити заробітну плату за рахунок додаткової. Однак, в цьому випадку загальна сума заробітної плати є порівняно невисокою. Так, середня заробітна плата, хоч і збільшилася за період і склала у 2021 році 9887 грн за місяць, однак, залишилась набагато меншою, ніж середня по Україні, яка становила у 2021 році 14014 грн [6, с. 10]. Серед заходів нематеріальної мотивації використовують лише

нагородження подяками та грамотами. Чого явно недостатньо для забезпечення дієвості системи мотивації та стимулювання для досягнення високих показників продуктивності праці працівників, про що свідчать показники плинності кадрів.

Для дослідження рівня задоволеності працівників аналізованої лікарні системою мотивації та стимулювання праці ми провели опитування працівників за допомогою розробленої нами анкети. Анкета була розроблена за допомогою сервісів Google та надіслана працівникам. Перед опитуванням працівникам пояснювалася мета анкетування.

Основні питання, які пропонувалися респондентам для відповіді:

1. Посада працівника.
2. Вік працівника.
3. Чи задоволені Ви заробітною платою?
4. Чи створені в лікарні умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації?
5. Який чинник найбільш мотивує до продуктивної праці?
6. Які організаційні методи мають більший вплив на посилення мотивації?
7. Оберіть серед наведених найбільш дієвий метод грошового матеріального стимулювання.
8. Оберіть серед наведених найбільш дієвий метод негрошового матеріального стимулювання.

В опитуванні взяли участь 87 працівників, з них 35 лікарів та 52 працівники середнього медичного персоналу.

Опрацювання результатів анкетування показало, що в опитуванні прийняли участь 21,3% працівників у віці до 35 років, 38,8% працівників у віці 36–50 років, 39,9% у віці понад 50 років.

Серед опитаних повністю задоволені заробітною платою лише 20,2% працівників, 52,1% задоволені частково і 25,7% незадоволені. Отже, навіть після зростання заробітної плати, її рівень залишається не надто високим і не стимулює працівників до продуктивної роботи. До складу заробітної плати працівника, входить оплата за ставкую та загально визнані для лікарських установ доплати та премії. Однак, аналізованій лікарні слід знайти ще й інші напрями матеріальної мотивації та стимулювання за рахунок власних доплат та надбавок, які будуть дієвими саме для неї. Також анкетування показало, що серед лікарів більша частка задоволених заробітною платою, ніж серед середнього медичного персоналу, що пояснюється тим, що в лікарів вища заробітна плата, оскільки їх праця оплачується за вищими тарифними ставками.

На рисунку 1 представлено результати анкетування працівників щодо наявності умов для саморозвитку, навчання та самореалізації.

З рисунку 1 бачимо, що із загального числа опитаних 10,4% респондентів вважають, що створені



Рис. 1. Розподіл респондентів за думкою щодо наявних в лікарні умов для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації

Джерело: побудовано автором

умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації; 68,4% вважають, що такі умови створені лише частково, 21,2% вважають, що умови для навчання, саморозвитку та підвищення кваліфікації не створено. В ході аналізу ми з'ясували, що витрати на навчання в лікарні в 2021 році становили всього 8700 грн. Відмітимо, що в медичній галузі використовується система планомірного підвищення кваліфікації у вигляді семінарів суто з тематики професії. Однак, якщо працівник хоче підвищити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги дещо з іншого професійного поля, наприклад, медична сестра захоче закінчити курси масажу, а терапевт пройти тренінг з психології, то такі види навчання оплачуються працівником самостійно. Керівництво при цьому не завжди надає можливість пройти навчання з відривом від виробництва. Отже, опитування показало, що більша частина працівників незадоволені тим, що навчатися слід за свій кошт. По структурі респондентів, то більше незадоволення відсутністю умов для навчання висказали лікарі, яким частіше необхідно підвищувати кваліфікацію, ніж середньому медичному персоналу. Також лікарі більше прагнуть до самореалізації та саморозвитку, працюючи в лікувальній установі.

На наступному рисунку наведено думку респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

З рисунку 2 бачимо, що біля 70% респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником. Такий високий відсоток пояснюється низькою фактичною заробітною платою, яка не

дає можливості працівникам задовольнити найнеобхідніші потреби свої та своєї сім'ї, тому працівники вітчизняних закладів з відносно низьким рівнем заробітної плати найбільш реагують на зростання заробітної плати. Хоча, як вважають вчені, інші чинники будуть ще більш дієвими, але при умові достатнього рівня заробітної плати [8]. Частка інших трьох чинників становить біля 10%. Відмітимо, що серед лікарів та осіб більш молодого віку другим після заробітної плати дієвим чинником було обрано чинник «Цікава та змістовна робота». А серед працівників у віці понад 50 років було обрано наявність гарного колективу.

Серед організаційних методів стимулювання всіма працівниками усіх вікових та професійних категорій перевага віддана позитивним методам стимулювання, а саме 97,6%. До них запропоновано відносити: визнання заслуг та здобутків працівника, позитивна мотивація без погроз, формування у працівників їх значущості в колективі, психологічна мотивація (подяка, похвала, статус). Негативні ж чинники, зокрема догани, звільнення, спілкування керівництва з підлеглими підвищеним тоном тощо, заперечили майже усі працівники, визнавши їх демотивуючими.

Питання щодо методів грошового матеріального стимулювання, яких можна було обрати декілька, показало, що на першому місці у всіх категоріях працівників є традиційне стимулювання (доплати за кваліфікаційну категорію, стаж, роботу в нічний час, роботу з дезінфектантами та ін.). На другому місці у працівників більш молодого віку є «оплата закладом, навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку». А у працівників у віці

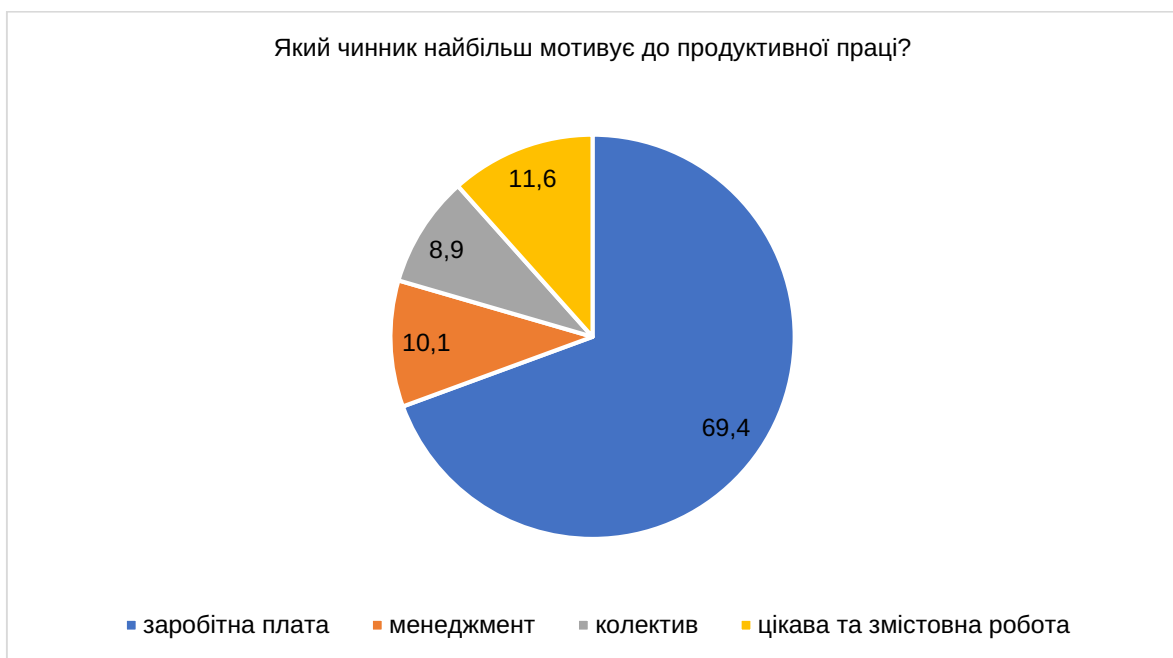


Рис. 2. Розподіл респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника

Джерело: побудовано автором

понад 50 років – «оплата лікування», «оплата мобільного зв'язку та виплата при виході на пенсію». Серед молодих працівників та лікарів також дієвим чинником визнано піклування закладу про збереження та підтримку здоров'я власних працівників. Зокрема, всі працівники позитивно відізналися про можливість безкоштовного відвідування спортивно-оздоровчого центру. Серед лікарів також обрано чинник «доплата за досягнуті показники» (68,9% опитаних) та «премія за впроваджену пропозицію працівника» (51,2% опитаних). Як вважають працівники, застосування таких видів стимулювання ставить у відповідність оплату праці та її продуктивність, а також сприяє підвищенню трудової активності та ініціативності.

Відмітимо, що премії за подяку чи грамоту отримали останнє місце. Працівники вважають, що переважно нагорода подяками та грамотами носить більшою мірою формальний характер і не впливає на продуктивність праці. Хоча, звичайно, якщо такий вид стимулювання буде застосовувати додатково до вказаних вище, то принаймні на моральний дух працівника це впливає позитивно.

Серед видів негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу корпоративним святкам та наявності власного спортивно-оздоровчого центру, який відвідувати можна безкоштовно. А корпоративні туристичні поїздки обрали всього 7,8% опитаних, до числа яких входять лише молоді працівники. Працівників старшого віку цей захід не зацікавив взагалі.

Серед нематеріальних методів стимулювання переважною більшістю лікарів та молодих

працівників обрано створення умов для навчання, самореалізації та розвитку, моніторинг керівниками думок працівників та гарні умови праці.

Таким чином, проведене анкетування дає можливість удосконалити систему мотивації та стимулювання аналізованої лікарні.

Як ми відмітили вище, працівники, особливо лікарі, прагнуть отримувати додаткову оплату за досягнуті показники. Для досягнення відповідності між оплатою праці та досягнутими результативними показниками нами розроблено систему додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями трудової активності (табл. 1) та інноваційної активності (табл. 2).

Критерії трудової активності характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником.

Критерії інноваційної активності характеризують наміри працівників щодо свого професійного розвитку, а також новаторську результативність у вигляді кількості зроблених пропозицій, що знайшли впровадження у медичному закладі, де працює конкретний працівник.

Дані таблиці 1 демонструють розміри додаткової оплати до посадового окладу в залежності від рівня досягнення показника за кожним з критеріїв трудової активності. Найбільший розмір доплати становить 30% при збільшенні показника на 50% і вище у звітному році порівняно з попереднім. Як бачимо, така система додаткової оплати дозволить поставити у залежність оплату праці від рівня досягнення показників, що характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником.

Таблиця 1

Система додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями трудової активності

Критерії	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Частка фактично виконаного обсягу послуг від запланованого	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	30%
Частка своєчасних діагностичних процедур			
Частка точності постановки діагнозу			
Частка правильно призначених лікувальних процедур		від 25 до 49%	20%
Частка дотриманих протоколів лікування			
Зменшення кількості повторних звернень з рецидивами			
Частка повноти заповнення медичної документації		від 1 до 24%	10%
Частка медичної документації, яку було здано вчасно			

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Система додаткової оплати за досягнення високих рівнів впровадження пропозицій медичного персоналу щодо удосконалення лікувальної діяльності (інноваційна активність)

Критерій	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Рівень впровадження пропозицій медичного персоналу	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	40%
		від 25 до 49%	30%
		від 1 до 24%	20%

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2 свідчать, що при збільшенні показника рівня впровадження раціоналізаторських пропозицій щодо удосконалення лікувальної діяльності на 50% і вище працівник може отримати найвищу доплату в розмірі 40% до посадового окладу, при збільшенні від 25 до 49% – 30%, при збільшенні від 1 до 24% розмір доплати становитиме 20%.

Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці показала, що працівники поряд із грошовим стимулюванням хотіли би отримувати й негрошове стимулювання у вигляді можливості відвідувати безкоштовно власного спортивно-оздоровчого центру. Це сприятиме не лише збереженню здоров'я працівників, а й формуванню у них вищого рівня задоволеності роботою в лікарні, відчуття того, що керівництво про них піклується, що позитивно позначиться на роботі працівників. Окрім цього, якщо відкрити платне відвідування спортивно-оздоровчого центру для мешканців населеного пункту, в якому розташована аналізована лікарня, то центр може самостійно фінансувати свою діяльність та при значному розширенні кількості відвідувань мешканців навіть забезпечуватиме грошові надходження для лікарні.

Висновки з проведеного дослідження. Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці показала, що працівники недостатньо задоволені нею. Зокрема, працівники виявили бажання щодо підвищення рівня мотивуючого впливу грошового стимулювання у вигляді доплат за досягнуті показники діяльності. При впровадженні запропонованих шкал стимулювання за критеріями трудової та інноваційної активностей можна поставити у залежність оплату праці від рівня досягнення показників за кожною з груп активності.

Також за результатами оцінки запропоновано відкрити власний спортивно-оздоровчий центр, що є негрошовим стимулюванням працівників, і свідчить про те, що керівництво закладу піклується про стан здоров'я працівників, відчуття чого також є стимулюючим чинником.

Таким чином, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників сприятиме отриманню лікарнею різних видів ефектів, а саме: економічного, організаційно-управлінського та соціального, що сприятиме підвищенню ефективності роботи аналізованої установи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 02.03.2023).

2. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення: 26.02.2023).

3. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С. 218–234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 26.02.2023).

4. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 23.02.2023).

5. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 23–27. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20888/05-Petrachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 24.02.2023).

6. Україна у цифрах 2021. Статистичний збірник. Київ, 2022. 46 с.

7. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20> (дата звернення: 26.02.2023).

8. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Wolde M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, North-west Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Preference Adherence*. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323> (дата звернення: 27.02.2023).

REFERENCES:

1. Volkivska, A., Osovka, G. and Semenyuk, T. (2021) Forms and methods of stimulating productive activity in the con-

ditions of corporate governance]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.103 (accessed 02 March 2023).

2. Kvasnii L. H., Soltysyk O. O., Fedyshyn V. V. (2017) Rol motywatsii i stymuliuвання персоналу v systemi zabezpechennia rozvytku pidpryemstva [The role of motivation and stimulation of personnel in the system of ensuring the development of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. no. 11, pp. 233–237. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (accessed 26 February 2023).

3. Klymchuk A. O., Mykhailov A. M. (2018) Motyvatsiia ta stymuliuвання персоналу v efektyvnomu upravlinni pidpryemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and increase of innovative activity]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 218–234. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (Accessed 26 February 2023).

4. Leshchenko L. O. (2016) Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva [Work motivation as a factor in predicting the profitability of employment]. *Efektivna ekonomika*. vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (accessed 23 February 2023).

5. Petrachenko D. (2009) Motyvatsiia i stymuliuвання pratsi персоналу yak instrument udoskonalennia diialnosti pidpryemstva [Motivation and stimulation of the work of personnel as a tool for improving the company's activities]. *Skhid*, no. 9(100), pp. 23–27. Available at: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20888/05-Petrachenko.pdf?sequence=1> (accessed 24 February 2023).

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) *Statystychnyi zbirnyk [Ukraine in numbers 2021]*. Kyiv.

7. Yankovska V.A., Taldaiev V.S. (2021) Motyvatsiia medychnoho персоналу yak osnovna funktsiia menedzhmentu zakladu okhorony zdorovia [Motivation of medical staff as the main function of health care facility management]. *Infrastruktura rynku*, no. 51, pp. 115–119. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20> (accessed 26 February 2023).

8. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Wolde M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, North-west Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Preference Adherence*. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323> (accessed 27 February 2023).