

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 014 ПЗ

ЯКОВЛЄВА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.32:331.101.3:614.212

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Мотивація персоналу в діяльності закладів
охорони здоров'я»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

Виконав

(підпис)

Олександр ЯКОВЛЄВ

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» листопада 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Яковлєву Олександрю Олексійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Мотивація персоналу в**

діяльності закладів охорони здоров'я»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.27

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 2) річна звітність Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1; 3) аналітичні дані та матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками; Національної служби здоров'я України; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи мотивації персоналу.
2. Діагностика системи мотивації персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я.
3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я.

Дата видачі завдання «23» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Ольга ГОГУЛЯ

Завдання прийняв до виконання

Олександр ЯКОВЛЄВ

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Мотивація персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

факультету аграрного менеджменту

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і

адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Яковлева Олександра Олексійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 93 сторінках, робота містить 19 таблиць, 24 рисунки, 87 використаних джерел.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи мотивації персоналу. З'ясовано суть, роль і значення мотивації у системі управління людськими ресурсами. Систематизовано теорії мотивації, обґрунтовано їх значення при формуванні концепції стимулювання праці. Розкрито методи мотивації праці персоналу та підходи до їх реалізації в закладах охорони здоров'я.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено діагностику системи мотивації персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я. Приведена організаційно-економічна характеристика діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1. Здійснено аналіз впливу мотиваційних чинників на результативність діяльності персоналу закладу охорони здоров'я. Проведено оцінку результативності мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я. Обґрунтовано шляхи покращення процесу управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я на засадах стійкої, цілісної сукупності цінностей та інтересів, пропозиції стосовно

удосконалення мотиваційного механізму діяльності працівників охорони здоров'я. Розглянуто альтернативи впровадження дієвих нефінансових стимулів для персоналу закладів охорони здоров'я. Висвітлено рекомендовану поетапність впровадження системи мотивації у практичну діяльність закладів охорони здоров'я та розкрито відповідне змістовне наповнення кожного етапу.

Ключові слова: мотив; стимул; мотивація; теорії мотивації; мотиваційний механізм; заклад охорони здоров'я; мотивуючі чинники медичних працівників; матеріальне і нематеріальне мотивування; стимулювання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1. Сутність, роль і значення мотивації у системі управління людськими ресурсами.....	11
1.2. Теорії мотивації, їх значення при формуванні концепції стимулювання праці.....	18
1.3. Методи мотивації праці персоналу та підходи до їх реалізації в закладах охорони здоров'я.....	25
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.....	38
2.2. Аналіз впливу мотиваційних чинників на результативність діяльності персоналу закладу охорони здоров'я.....	41
2.3. Оцінка результативності мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.....	52
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	65
3.1. Шляхи покращення процесу управління мотивацією персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.....	65
3.2. Удосконалення мотиваційного механізму діяльності працівників охорони здоров'я України.....	77
3.3. Етапи впровадження системи мотивації для персоналу закладів охорони здоров'я.....	83
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність роботи будь-якого організаційного формування, в тому числі і в системі охорони здоров'я, значною мірою залежить від втілення справедливої політики управління персоналом. У даному напрямі важливе значення відіграє мотиваційний механізм, що дозволяє розкрити потенціал кожної людини. Одним з пріоритетних чинників результативності діяльності закладу охорони здоров'я є вмотивованість медичного персоналу до формування належної моделі поведінки з дотриманням принципів високої відповідальності та дисциплінованості.

Проблемам мотивації персоналу загалом та у різних сферах економіки зокрема, присвячено широке коло наукових здобутків зарубіжних і вітчизняних вчених. Авторами фундаментальних досліджень є такі науковці як: С. Адамс, К. Альдерфер, М. Вебер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, Е. Мейо, Л. Портер, Ф. Тейлор, та інші, які розробили загальні підходи до теорії мотивації і стимулювання. Щодо сучасних досліджень вітчизняних науковців, то аналізу та пошуку результативних напрямів вдосконалення мотиваційного механізму присвячено праці Т. Базарова, Т. Балановської, О. Воронько, О. Гогулі, Б. Єрьоміна, П. Капустянського, Л. Колота, О. Крушельницької, Є. Махова, О. Моргулець, О. Новака, П. Павленчика, С. Покропивного і ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблематики мотивування персоналу у сфері охорони здоров'я розкрито у наукових працях Ю. Андрійчук, О. Андрушко, В. Бабченко, Л. Ганжурова, І. Граматик, Г. Захарчин, Г. Зеленько, І. Сковронської, Ж. Поплавської, Т. Толокова, Т. Шарапова. Проте, ряд актуальних питань мотивації, що торкаються проблем сьогодення, залишаються недостатньо вивченими та дослідженими, зокрема, потребують конкретизації напрями удосконалення мотиваційного механізму організаційних формувань як елемента підвищення їх ефективної діяльності, питання мотивації персоналу закладів охорони здоров'я в умовах впровадження реформ сучасної медицини.

Отже, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи підтверджується необхідністю обґрунтування пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу закладів охорони здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу у діяльності закладів охорони здоров'я. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть, роль та значення мотивації персоналу в розвитку організації;
- охарактеризувати теорії мотивації та їх значення у формуванні концепції стимулювання праці;
- визначити методи мотивації праці персоналу та обґрунтувати підходи до їх реалізації;
- здійснити діагностику сучасного стану мотивації персоналу сфери охорони здоров'я, зокрема Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1;
- діагностувати вплив мотиваційних чинників на результати діяльності персоналу закладу охорони здоров'я;
- висвітлити особливості системи оплати праці та інших мотивів до ефективної діяльності в галузі охорони здоров'я;
- обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційного механізму діяльності працівників охорони здоров'я України;
- розробити пропозиції щодо способів управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я;
- запропонувати інструменти впровадження дієвих нефінансових стимулів для персоналу закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів мотиваційного механізму закладів охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є наукові здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених-управлінців, використано загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових методів використано діалектичний (при розгляді теоретичних основ мотивації персоналу); дедукції (при побудові структури магістерської кваліфікаційної роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний і синтезу (при уточненні і систематизації трактувань категоріального інструментарію теми дослідження); аналізу (при вивченні результативності мотивації праці в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1), індукції (при формуванні висновків роботи).

Серед спеціальних методів, що використані у процесі дослідження, мають місце такі: графічний і табличний (при виявленні закономірностей явищ і процесів, висвітленні результатів роботи); статистичний (у процесі збирання, систематизації, аналізі статистичних даних); порівняння (при виявленні пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1); розрахунково-конструктивний (при прогнозуванні витрат на вдосконалення мотиваційного механізму Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1).

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи слугували нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела щодо проблем мотивації праці, річна звітність Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, аналітичні дані та матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками; Національної служби здоров'я України, результати опитувань та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму діяльності працівників охорони здоров'я України.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.

Основні положення та окремі розробки теоретико-прикладного характеру, наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.)

https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2024.pdf

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць і 24 рисунки. Список використаних джерел включає 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль і значення мотивації у системі управління людськими ресурсами

У сучасних умовах конкурентоспроможність організацій на ринку на пряму залежить від якості менеджменту та управлінських рішень, а високовмотивований та компетентний персонал є необхідністю для ефективного вирішення стратегічних і тактичних завдань у компанії.

Кожен відповідальний управлінець повинен чітко усвідомлювати, що успіх і ефективне функціонування будь-якої галузі, яка опирається на людський капітал, неможливе без введення та застосування ефективних систем мотивації та стимулювання працівників. Підтримуючи їх на відповідному рівні компанія матиме змогу підвищити продуктивність праці та ефективність виробництва, а також гарантуватиме, що команда систематично вдосконалюватиметься.

Саме мотивація покликана вирішити такі завдання в процесі роботи: задоволення потреб працівника через працю, оцінка результатів діяльності та визначити чи задоволені працівники винагородою за роботу. Мотивація має сприяти формуванню нового типу працівника — наполегливого, ініціативного, творчого, націленого на максимальну продуктивність.

Процес заохочення працівників до трудової діяльності шляхом застосування мотивацій людської поведінки та задоволення їхніх потреб через роботу – це мотивація персоналу [1]. Проте її кінцевим результатом є реалізація корпоративних стратегічних цілей та мети компанії, через створення відповідних умов для зростання компанії та завоювання стійких конкурентних позицій. Іншими словами, під поняттям «мотивація» розуміємо сукупність усіх мотивів, які безпосередньо впливають на людську поведінку [2].

Поняття «мотив» бере свій початок від латинського «*movere*», що в дослівному перекладі має значення «рухатися», «підштовхувати». Саме мотиви змушують людину поводитися певним чином. Це те, що знаходяться «у людині» і має «індивідуальність». Мотиви визначають, що потрібно робити і як виконуються відповідні дії. Мотив необхідно розглядати з точки зору відображення та вираження потреб.

Схожість сутностей є першопричиною тісного зв'язку між мотивами, потребами та інтересами.

Відсутність або нестача чогось - це і є потреба, а от інтерес - це вже усвідомлена потреба, причина діяльності, розуміння необхідності виконати певну функцію, щоб задовольнити цю потребу, а мотивація - це усвідомлена потреба в діяльності, бажання людини щось зробити. Мотиви виникають майже одночасно з появою інтересів та потреб [3]. Тому мотив можемо сприймати, як реакцію людини на певні інтереси, передбачувані потреби.

Варто зазначити, що процес свідомого вибору відповідної поведінки відомий як мотивація, він спирається на вплив взаємодіючих зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотив) чинників.

Процес мотивації персоналу через потреби схематично відображено на рис. 1.1.

Через призму свідомості співробітники повідомляють про зовнішні чинники, що мотивують їх поведінку. Загалом, мотивація завжди виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, а також являє собою кінцевий прояв структур особистості, що діють певним чином.

Тому мотивація стає процесом, за допомогою якого люди об'єктивують і проявляють власні бачення, думки, рішення [4].

Мотивація персоналу – це складне та багатогранне явище, яке потребує комплексного дослідження, тому пропонуємо розглянути особливості питання мотивації з позиції як економічної, так і психологічної науки.



Рис. 1.1. Процес мотивації персоналу через потреби*

Примітка. *Джерело [4]

Термін «мотивація» в психології вперше дослідив А. Шопенгауер, який виділив причини індивідуальної поведінки через мотиваційну систему [5, с. 110].

Поняття «мотивація» в економічному розумінні - це діяльність, спрямована на активізацію людей, які працевлаштовані у певній організації, а також спонукання їх до результативної діяльності й ефективного виконання завдань. [6].

Зазначимо, що одним із перших, хто дослідив мотивацію персоналу з економічної точки зору, був А. Сміт. Він заснував концепцію економічної людини, засновану на ідеї, що основна мотивація до роботи - це економічний інтерес індивіда, прагнення економічної вигоди від виконаної роботи [7]. Також одним із основоположників наукового тлумачення терміну

«мотивація» вважається Ф. Тейлор. Він, як і А. Сміт вважав, що головним мотиватором продуктивної праці є адекватна і справедлива матеріальна винагорода.

Зауважимо, що в наукових джерелах немає єдиного визначення поняття «мотивація», тож узагальнимо наявні підходи до його сутнісного трактування у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація»*

Автор	Визначення поняття «мотивація» - це:
1	2
Вернадський А. А.	свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, успіху
Вікіпедія	процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Гоголя О. П., Харченко Г. А.	певна кількість як внутрішніх і зовнішніх трансформаційних зрушень, що збурюють людей (працівників) до визначених дій, окреслюють їх поведінку, форму функціонування, вектор діяльності, що спрямований на ефективне отримання результату
Завадський Й. С.	сукупна система процесів, що відповідають за спонукування і діяльність
Калініченко А. В.	сукупність зовнішніх й внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип поведінки, орієнтують на досягнення сформованих цілей
Капустянський П. З.	довготерміновий вплив на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій й інтересів
Крушельницька О. В.	бажання працівників задовольнити власні потреби через залученість до трудової діяльності
Мескон І. В.	процес емоційного та чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету; внутрішній психологічний механізм людини, що забезпечує пізнання предмету відповідно потребам людини і який запускає правильну поведінку щодо привласнення предмету
Михайлов С. І.	процес спонукування, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої, вискоєфективної поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети чи мети організації
Мочерний С. В.	усвідомлене й цілеспрямоване спонукування працівника до праці шляхом стабільного впливу на його інтереси, потреби, мету та цілі
Покропивний С. Ф.	система, що характеризує сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних заходів щодо стимулювання окремого працівника або колектив у цілому для досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства

1	2
Пугачов В. П.	процес спонування людини до діяльності за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх чинників
Шинкаренко В. Г. Криворучко О. Н.	процес, що забезпечується керівниками і полягає у визнанні сил (мотивів) та встановленні стимулів, що спонукають індивідумів до діяльності задля досягнення особистих цілей, а також загально організаційних цілей
Юрчук Н. П.	закономірне морально-психологічне, соціально-економічне явище, що характеризується сукупністю організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, які спонукають людину до дії

Примітка. *Сформовано на основі [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 67, 68, 69, 70, 75]

Варто розглянути також тісно пов'язане та взаємодоповнююче поняття до мотивація праці - «стимулювання праці». Зазначимо, що методи стимулювання і мотивації в управлінні працею мають протилежне спрямування. Стимулювання спрямоване на зміну існуючого стану об'єкта управління, а мотивація - на закріплення у свідомості індивіда відповідної поведінки, але в той же час вони є взаємодоповнюючими.

Стимулювання праці є необхідною і достатньою умовою для того, щоб людська діяльність привела до певних наперед заданих результатів і задовольнила важливі та соціально зумовлені потреби працівників, а також сформувала в них мотиви працювати [4].

Мотиваційна структура кожної людини має індивідуальний характер, який визначається чинниками, що впливають на економічну поведінку. Сюди можемо віднести соціально-психологічні чинники, соціальний статус, професійні, демографічні та матеріальні орієнтири.

Основою управління персоналом є процес мотивації. Адже коли робота зацікавлює, викликає інтерес, відкриває нові корисності – у співробітників є можливості для самореалізації, вони вбачають у діяльності спосіб досягнення особистих цілей, отримують задоволення і самореалізацію від роботи – такі мотиви не мають потреби бути підкріплені стимулами. У протилежному випадку, коли робота є просто засобом існування для працівників, то ця праця повинна підтримуватися стимулами. Роботодавці змушені безперервно

змінювати заходи стимулювання для посилення управлінського впливу на працівників.

Для закріплення чи посилення мотиву необхідним є використання ефективних стимулів протягом тривалого періоду та постійне поновлення різноманітних стимулів [17].

Керівники організаційних формувань повинні визначити мотивацію працевлаштування своїх співробітників, створити ефективні зовнішні стимули та інтегрувати їх у структуру мотивації працівників, щоб максимізувати загальну вигоду для організації. Основна увага в сучасних методах стимулювання праці в організаціях зосереджена на практичній, матеріальній вигоді, що в основному включає максимізацію прибутку. [18, 19].

Згідно з теоретичним тлумаченням поняття «стимул», він є водночас спонуканням до дії або своєрідним «відштовхуванням». Іншими словами, під мотивацією і стимулюванням слід розуміти економічні категорії, в основі яких лежить спонукання працівників до економічних дій, спрямованих на задоволення їхніх потреб, а саме об'єкта через мотивацію, і суб'єкта через стимули.

Управління персоналом в організаціях передбачає можливість використання різноаспектних прийомів та механізмів мотиваційних систем, що спрямовані на досягнення цілей суб'єкта господарювання [23].

Стимулювання має вирішальне значення для спонукання співробітників виконувати поставлені завдання з високою ефективністю та високою якістю. І як результат це не тільки покриває витрати на організацію виробничого процесу та заробітну плату, а й дає прибуток.

Стимули до праці - це зовнішні подразники, елементи трудового процесу, що впливають на поведінку працівника на робочому місці, є матеріальною оболонкою мотивації працівника. Водночас стимулююча праця дозволяє працівникам реалізуватися себе як особистість і як людський ресурс одночасно [25].

Для кращого розуміння та усвідомлення поняття «стимулювання праці», розглянемо його основні функції (рис. 1.2) [26, с. 70].

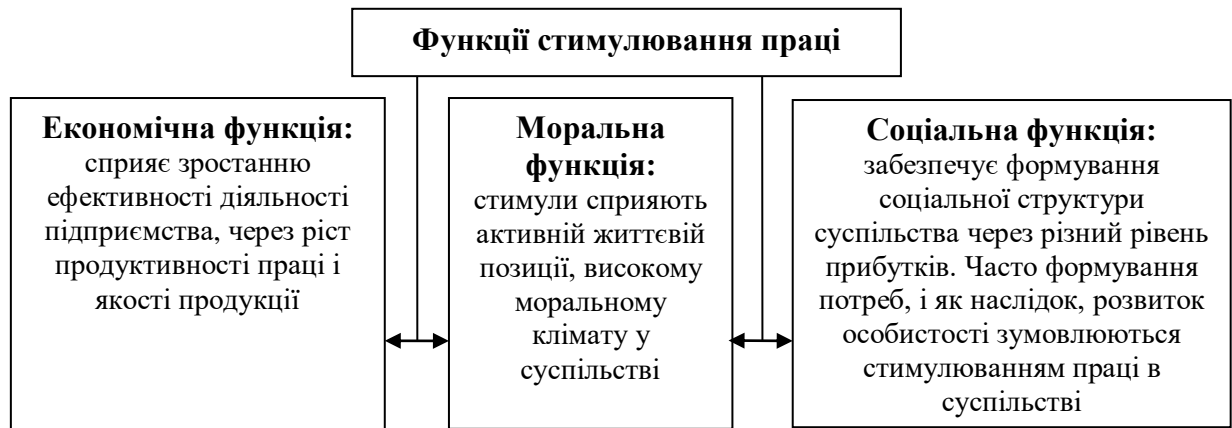


Рис. 1.2. Функції стимулювання праці*

Примітка. *Джерело [26]

Економічна функція реалізується через систему організаційно-економічних заходів, що спрямовані на поліпшення господарської діяльності, ріст результативності, підвищення ефективності й продуктивності праці шляхом матеріальної зацікавленості працівників у результатах їх діяльності. Формування моральних якостей особистості працівника є результатом дії моральної функції стимулювання праці. Соціальна функція спрямована на те, що працівники, займаючи своє положення в системі суспільної праці, отримують певні економічні та соціальні блага.

Аналіз наукових здобутків дослідників з питань управління людськими ресурсами показує, що поняття «мотив» і «стимул» є вузькими порівняно з мотивацією та стимулюванням праці.

Обґрунтована та ефективно організована система мотивації й стимулювання працівників є важливим чинником перспективного розвитку підприємства. На сучасному етапі розвитку економіки країни, якому притаманні не прогнозованість змін, динамізм і складність процесів і явищ, пріоритетів працівників, підвищення ролі самомотивації та трансформації ментальності у суспільстві, необхідно більше уваги приділяти питанням створення гідних умов праці людини.

Система мотивації праці передбачає формування інтегрованого комплексу заходів, що спрямовані на підвищення активності трудової діяльності працюючих і, як наслідок, зростання ефективності та якості праці. Мотивація персоналу є одним із ключових напрямів менеджменту організації. Високий рівень мотивації працівників дозволяє удосконалити процес управління, швидко досягти організаційних цілей, оптимізувати підсистему контролю за діяльністю суб'єктів управління, мінімізувати час і витрати на впровадження нововведень і змін у діяльність організації.

1.2. Теорії мотивації, їх значення при формуванні концепції стимулювання праці

Проблема використання теорій мотивації у практиці менеджменту персоналу обґрунтовується необхідністю адаптації стратегій управління людськими ресурсами до змін у сучасному бізнес-середовищі. Серед ключових аспектів зазначеної проблеми є складна політична ситуація, нестабільність ринку праці, зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни, які потребують інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. З огляду на зазначене, менеджери повинні чітко розуміти, детально вивчати та вміти застосовувати мотиваційні теорії з метою створення високоефективного стимулюючого середовища для колективної та індивідуальної роботи, щоб забезпечити успіх організації в умовах конкуренції та постійних змін.

Відповідно до обраної проблематики дослідження слід зауважити, що сучасні трактування мотивації праці походять від багатоаспектних теорій та концепцій мотивації, напрацьованих науковими школами менеджменту за тривалий період свого розвитку. Теорії мотивації, які були сформовані та обґрунтовані вченими протягом довго еволюційного періоду розвитку науки управління, ділять на групи – концептуальні, змістовні, процесуальні та поведінкові.

Узагальнюючи погляди науковців на визначення терміну «мотивація», доцільно класифікувати мотиваційне поняття за категоріями, що наведені на рис. 1.3.

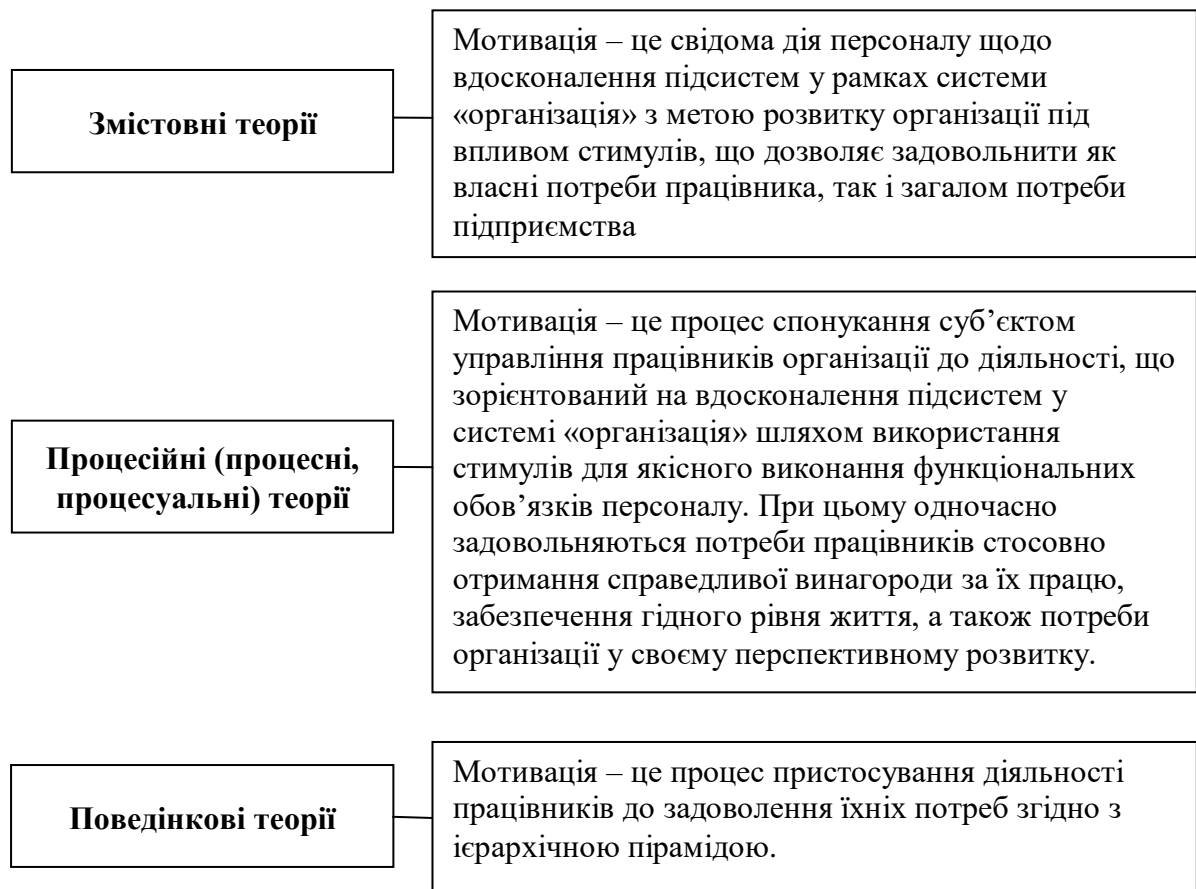


Рис. 1.3. Тракткування сутності поняття «мотивація персоналу» в розрізі концептуальних підходів*

Примітка. *Джерело [28]

Група сучасних теорій мотивації формувалася, ґрунтуючись на аналізі еволюційного досвіду поведінки людей, а також застосування примітивних і простих стимулів примусу, матеріального та морального заохочення. Найвідомішою і найбільш практично використовуваною є відома політика «батого і пряника», яка доречна у ситуаціях, коли ціль чітко визначена. У ситуаціях, що передбачають реалізацію складних проєктів із значною тривалістю та кількістю учасників, зазначена політика фактично непридатна [29].

Проаналізувавши та систематизувавши наукові доробки, представимо основні теорії мотивації на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Мотиваційні теорії персоналу*

Примітка. *Сформовано за [30-54]

Отже, для вищезазначеної теорії Дж. Бентхема - теорії «батога і пряника» характерним є застосуванням найпростіших мотивів та стимулів, які спрямовані на виконання поставлених мети і, відповідно, цілей [30].

Одним із ключових положень теорії «управління або наукової організації праці» Ф. Тейлора є «єдино правильний спосіб виконання роботи». Теорія містить ідею використання спеціальних норм і стандартів у процесі управління персоналом та досягнення максимальної продуктивності і якості праці. Винагорода за працю має бути пропорційною результату [31].

Соціальна теорія Е. Мейо представлена, як обґрунтований підхід, який стверджує, що суттєвий вплив на зростання трудової діяльності і виробництва мають не матеріальні, а моральні і психологічні чинники. При цьому основними складовими елементами мотивації є освітній рівень працівників, гуманізація праці, а також «паритетне управління» тощо [32].

Широковідома теорія ієрархій потреб А. Маслоу поділяє потреби на первинні та вторинні. Згідно теорії поведінка людей визначається потребами базового рівня. За умови задоволення базових потреб їх мотивуюча дія припиняється, і лише тоді активізуються прагнення вищого рівня [33].

Схожою до теорії потреб за А. Маслоу є теорія К. Альдерфера («ERG»), згідно якої основними потребами людини, є: існування (фізіологічна та безпека), приналежність (соціальна природа людини, належність до сім'ї, наявність друзів і т.п.) розвиток і зростання (прагненням до розвитку та самовдосконалення) [34].

За теорією «Х» та «У» Д. МакГрегора теорія Х стверджує, що працівники, як правило, уникають роботи і, як наслідок, потребують стимулювання за допомогою контролю і погроз, теорія «У» стверджує, що працівники від природи відповідальні за свою роботу та їм притаманне почуття незалежності [35].

Відповідно до теорія «Z» В. Оучі вирішальними чинниками для того, щоб забезпечувати ефективну роботу, є дотримання принципів участі, демократичний стиль керівництва, встановлення довіри, участь підлеглих у прийнятті рішень, тактовність, відкритість, прозорість [36].

Основними ознаками теорії Р. Лайкерта – «структури ідеального управління» є довіра управлінців до своїх підлеглих, побудова комунікаційних відносин, мотивація групової форми діяльності, можливість участі усіх працівників організації у прийнятті рішень, розподіл контролю на велику кількість учасників на основі групових дискусій, можливість постановки корпоративних цілей [37]. Згідно даної теорії на трудову мотивацію впливають суб'єктивні уявлення людини про своє становище в

організації, комунікабельність, лідерські якості, також організаторські здібності та ін.

Теорія очікувань В. Врума заснована на думці, що люди спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої мети настільки, наскільки оцінюють можливість отримати за це винагороду [38].

Згідно теорії справедливості С. Адамса працівники порівнюють свою винагороду за прикладені зусилля із винагородою об'єкту для порівняння (інших працівників), які виконують аналогічну чи схожу роботу [39].

Основа теорії Портера-Лоулера містить поєднання в собі складових теорій справедливості С. Адамса та очікування В. Врума, проте найважливішими чинниками є витрачені зусилля, визнання, отримана вигода чи винагорода, кінцевий результат та задоволення [40].

Відповідно до моделі паралельної мотивації Л. С. Виготського, потреби вищого порядку і потреби нижчого порядку існують паралельно, а відповідно і механізми їх задоволення є незалежними між собою [41].

Згідно з теорією соціального порівняння Л. Фестінгера продуктивність окремого працівника можна оцінити порівнюючи його з іншими, а не прирівнюючи до абсолютних показників, що дає можливість змінити власну поведінку [42].

Теорія Б. Ф. Скіннера - теорія підкріплення схиляється до ідеї, що людська поведінка має бути обґрунтована середовищем, тому пошук когнітивних пояснень втрачає сенс. Ця теорія базується на концепції закону наслідків (відчуттів). Тобто, дії, що мають позитивні наслідки, найімовірніше за все повторяться, і навпаки, дії, з негативними результатами – ні [43].

Теорія характеристик роботи Р. Хекмана і Г. Олдхема зазначає, що дієві мотивуючі чинники виникають тоді, коли працівники почуваються добре на роботі, за умови, що робота відповідає певним очікуванням. Разом з тим, спостереження за позитивними змінами у власних робочих параметрах може спонукати співробітників працювати краще та якісніше. Розробники теорії Хекман Р. і Олдхем Г. серед сукупності критеріїв відмітили навички,

зміст роботи, важливість роботи, автономію та наявність зворотного зв'язку як найбільш важливі параметри [44].

Теорія балансу між спонуканням та вкладом С. Барнарда, Г. Саймона стверджує, що баланс між мотивацією співробітників бути активними та їх фактичним, реальним внеском у реалізацію організаційних цілей можна досягти лише шляхом надання дозованої винагороди [45, 46].

Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса обґрунтовує думку, що люди мають ситуативну поведінку в організації, враховуючи наявні обставини та ситуації на робочому місці. На поведінку індивіда впливає те, як працівник оцінює ситуацію, які у нього прагнення в цій ситуації і яка його роль, тобто як він на неї впливає [47].

Група поведінкових теорій містить теорію набутих потреб Д. МакКлелланда, яка акцентує увагу на спробі проаналізувати та пояснити, як людське бажання діяти та досягати поставлених цілей, сила влади та прагнення співучасті впливають на людську поведінку, що спонукає їх діяти певним чином [48].

Основу двофакторної теорії, автором якої є Ф. Герцберг, становлять мотиваційні потреби та потреби, пов'язані з умовами праці. Першу категорію потреб Герцберг назвав гігієнічними, на його думку, ці чинники описують оточення працівника та обслуговують первинні функції, запобігаючи відчуттю незадоволеності роботою. Задовільний рівень гігієнічного чинника не мотивує, однак його відсутність демотивує. Другу категорію чинників Герцберг назвав істинними мотиваторами, оскільки вони спонукають співробітників до кращого виконання своїх обов'язків [49].

Подольчак Н. Ю. запропонував і обґрунтував R-теорію. Дана теорія припускає, що співробітників слід групувати залежно від їхньої готовності йти на ризик і відповідним чином мотивувати шляхом призначення завдань різного рівня ризику [50].

Відповідно до теорії орієнтації на роботу Х. Голдторпа та Д. Локвуда дії працівників визначає те, на що зорієнтовані їх погляди в організації в

даний момент, тобто якими вони є: інструментальними, бюрократичними, заснованими на участі або професійними [51].

Теорія К. Левіна – так звана «теорія поля» обґрунтовує думку, що людина живе та розвивається у своєрідному психологічному полі навколишніх предметів, кожен з яких має власну валентність, тобто заряд, який здатний викликати у людини напругу, що потребує розрядки. Саме таку поведінку Левін назвав «польовою» й протиставив їй «вольову», викликану внутрішніми потребами і мотивами [53].

Крос-культурна теорія мотивації, авторами якої є Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера, зауважує, що на мотивацію співробітників великий вплив мають національні та культурні відмінності [54].

Аналізуючи вищезгадані теорії можемо зробити висновок, що серед теорій мотивації, змістовні відтворюють різноманіття поглядів науковців на конкретну структуру і перелік внутрішніх мотивів та стимулів, характерних для окремих груп працівників. Теорії даної групи ґрунтуються на виявленні внутрішньої мотиваційної системи, пропозиції їх ієрархічної класифікації, яка і визначає деталі трудової діяльності працівників та дасть змогу робити висновки про механізм мотивації людини

Процесуальні (процесні, процесійні) теорії базуються на існуванні потреб, які прямо впливають на мотивацію персоналу, а також мають вплив на функції сприйняття та очікування, на потенційні результати обраного типу мотивації. Тобто для теорій даного виду важливим є вивчення індивідуальних особливостей поведінки працівників в різноманітних трудових обставинах і ситуаціях, які в більшій мірі визначаються їх особистим сприйняттям.

Група поведінкових теорій мотивації базуються на визначенні чинників, які зумовлюють поведінку працівників, а також на їх мотивації виконувати повсякденні завдання.

Аналіз різних теорій мотивації, розроблених вченими протягом тривалого часу, показує, що успішна діяльність організаційного формування

можлива лише при створенні умов для ґрунтового розвитку людського потенціалу, мотивованого для досягнення поставлених цілей підприємства та задоволення потреб якого реалізується через використання відповідних форм стимулювання [55].

Дослідження різних теорій мотивації персоналу, а також розуміння того, що в українських організаціях найчастіше використовуються лише окремі елементи конкретних методів стимулювання праці, дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до стимулювання персоналу, який надає пріоритет розвитку та найкращому використанню трудових навичок при збереженні високої продуктивності на підприємстві. У той же час стимулювання повинно реалізовуватися послідовно: спочатку повинні задовольнятися базові потреби, а потім потреби вищого рівня [56].

Зазначимо, що мотиваційна політика підприємства лише частково складається з використання заходів стосовно стимулювання персоналу. Потреба зовнішнього впливу виникає через потребу узгодити особисті цілі співробітників із організаційними цілями з метою поліпшення конкурентних позицій компанії на ринку, та забезпечення ефективної діяльності.

Ефективне стимулювання праці персоналу насамперед сприяє підвищенню продуктивності праці. Також, винагороди, такі як матеріальні, духовні та інші блага, можуть задовольнити різні потреби співробітників і сприяти вдосконаленню особистих та професійних якостей працівників, спонукати до розвитку внутрішнього світу, з особливим акцентом на потребах і цінностях, а також мають вплив на установки, які керують робочою поведінкою та мотивацією.

1.3. Методи мотивації праці персоналу та підходи до їх реалізації в закладах охорони здоров'я

Дослідивши природу, роль і значення трудової мотивації в організаційних формуваннях, ми виявили, що на мотивацію співробітників впливає багато внутрішніх і зовнішніх чинників, та найперше, на що

необхідно звернути увагу, це потреби й інтереси, на які в основному впливають індивідуальні особливості працівників, їх психологічний тип, життєві пріоритети, звички та ін.

Таким чином, працівники організації мають індивідуальний набір мотивів до роботи і не однаково реагують на сигнали, які зумовлюють певні стимули, щоб коригувати трудову поведінку. Особиста сприйнятливість до трудових стимулів та мотивації призвела до потреби розробки різних, з огляду на ситуацію, ефективних методів впливу на поведінку персоналу, які нині широко застосовуються в управлінні людськими ресурсами.

Під «методом» в управлінні розуміють спосіб, напрям або систему прийомів впливу для досягнення певної мети. Методи трудової мотивації - способи і прийоми цілеспрямованої мотивації працівників до високо результативної роботи, що використовують постійний вплив на потреби, зацікавлення, цілі працівника [57].

Існує багато способів мотивації співробітників, і вони відрізняються від для різних організацій залежно від особливостей діяльності, типу роботи та багатьох інших чинників. Разом з тим, серед безлічі способів стимулювання праці існують ті, які підходять для будь-якої організації без винятку. Часто матеріальне стимулювання відіграє найбільш важливу роль як ключовий чинник мотивації працівників усіх рівнів [58].

Розробляючи заходи щодо вдосконалення організації робочих процесів організації, найдоречніше, щоб управлінці одночасно розробляли і узгоджували систему мотивації праці персоналу, як стратегію організації праці і систему стимулювання персоналу.

На основі теоретичних розробок і практичних ситуацій напрацьовано широкий спектр різних підходів щодо покращення систем мотивації та стимулювання персоналу. Їх практична реалізація неодмінно здійснюється з використанням широкого спектру методів, які відображено на рис. 1.5 [27].



Рис. 1.5. Методи мотивації і стимулювання праці в організації*

Примітка. *Джерело [14, с. 377; 27; 59, с. 254; 60]

На сьогодні використовують різні методи мотивації, які поділяються на певні види залежно від того, на які конкретні потреби необхідно здійснити вплив. За змістом та характером впливу виокремлюють такі методи менеджменту: - економічні; - організаційно-розпорядчі (адміністративні); - соціально-психологічні.

Методи обумовлені економічними стимулами відповідно називають економічними. В основі цих методів лежить матеріальна мотивація, тобто орієнтація на досягнення визначених показників чи окреслених завдань, і система винагороди (економічна винагорода) побудована у відповідності до досягнень результатів праці, участі працівника в інтересах компанії.

Застосування економічних методів безпосередньо пов'язане з плануванням, контролем та послідовною системою оплати праці, оскільки дані методи пропонують винагороду і заохочення за певний обсяг і рівень виконаної роботи, одночасно застосовуючи штрафні санкції за негативні показники.

Наступний вид методів ґрунтується на застосуванні директивних вказівок. Організаційно-адміністративні методи засновані на владних мотивах і ґрунтуються на дотриманні закону, дисципліни і правопорядку. Вони охоплюють організаційне планування та нормування, інструктаж, контроль. Визначення владної мотивації в управлінні передбачає не лише беззаперечне виконання законів і норм, але й чітке розуміння прав і обов'язків керівників і підлеглих. Основою адміністративної мотивації є трудова дисципліна, відповідальність працівників, застосування різних форм дисциплінарних покарань і заохочень.

Соціально-психологічні прийоми впливу використовуються для стимулювання соціальної активності працівників. Вони сприяють соціальному стимулюванню діяльності працівників діючи на свідомість та інтереси індивіда, в тому числі естетичні, релігійні тощо. Співробітників мотивують за допомогою різноманітних прийомів з використанням систем, які оцінюють їхні сильні сторони та ділові якості, результатом чого є почуття гідності та бажання працювати в організації, відчуття потреби [61].

За результатами діяльності методи мотивації поділяють на економічні прямі, економічні непрямі та соціальні негрошові.

До прямих економічних способів і прийомів впливу відносяться впроваджена в організації форма і система оплати праці, винагорода співробітників за креативність, новаторство, раціоналізацію, винахідливість, за високу результативність праці, покриття витрат на навчання, премії тощо.

До непрямих економічних методів відносяться передбачені чинним законодавством надбавки за вислугу років, додаткові відпустки, оплата путівок для співробітників, надання можливості пільгового харчування, проїзду до роботи та житла, встановлення схем доплат для пільгових

категорій та ін.

До негрошових або соціальних (моральних) способів і прийомів впливу відносять можливість працювати за гнучким графіком; ефективну охорону праці, високу цінність та привабливості праці, кар'єрний ріст тощо [14].

Адміністративні методи стимулювання праці здійснюють вплив на індивіда і/чи групу людей через накази, письмові і усні розпорядження, завдання тощо. Це методи, що орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, відчуття обов'язку, чітке прагнення людини працювати у організації, культура трудової діяльності.

Соціально-психологічні (морально-психологічні, соціально-регулятивні) способи і прийоми впливу передбачають вплив на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, та на соціальні процеси, які в них відбуваються. Такі методи діють як регулятори соціальних, психологічних, етичних та ідеологічних відносин у колективі. Морально-психологічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, на здійсненні впливу на особистість за рахунок психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Соціальні методи дають можливість визначити значення і роль кожного працівника у колективі, виявити лідерів і забезпечити їм підтримку, налагодити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі, ув'язати мотивацію працівників з кінцевими результатами функціонування організації. Практичним відображенням соціальних методів є вивчення і формування мотивів діяльності та їх урахування в управлінні; соціально-виробнича активізація (установлення стандартів зразкової поведінки, встановлення та наслідування лідерів); підтримка соціального наслідування (присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв, знаменних дат тощо); соціальне планування; моральне стимулювання; підвищення кваліфікації; поліпшення умов праці, охорони здоров'я; задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу; підвищення життєвого рівня [62].

Методи психологічного впливу застосовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Зазвичай вони спрямовані на конкретного працівника і, як правило, персоніфіковані й індивідуальні. Головною їх відмінною рисою є звернення до внутрішнього світу особистості, почуттів, інтелекту, образів і поведінки з метою спрямування внутрішнього потенціалу на вирішення конкретних завдань організації.

Отже, формування ефективної системи мотивації праці в організації, використання різних методів матеріальної й нематеріальної мотивації залежить від різних чинників середовища організаційного формування: економічного стану та політико-правової ситуації в країні, світі, регіоні; особливостей галузі та характеру виробничо-господарської діяльності; фінансового стану організації; умов праці; освітньо-професійного, статевого і вікового складу персоналу; посад, статусу, характеру, життєвих потреб тощо.

Відповідно до теми магістерської кваліфікаційної роботи необхідно виокремити та зауважити на характерних особливостях механізму мотивації закладів охорони здоров'я. Найперше, на що слід звернути увагу це те, що робота медперсоналу у сучасних умовах дещо відрізняється від звичайних традиційних практик, що відпрацьовані медичною спільнотою. Сучасні інформаційно-комунікативні технології дають можливість переймати досвід світової медицини, транслювати надскладні операції й брати участь в обговоренні інноваційних методів і технологій, що застосовуються успішними практиками.

В умовах диджиталізації й цифровізації, особливості системи мотивації в медичних послугах полягають у тому, що ефективність відповідної системи залежна від різних чинників, що є індивідуальними для окремого суб'єкта. До таких чинників належать: - особливості надання послуг та управління наданням послуг; - особливість перебігу медичних процесів в закладах охорони здоров'я; - організаційна культура закладу охорони здоров'я.

Деякі менеджери переконані, що медичних працівників можна мотивувати лише матеріальними видами мотивації. Інші ж запевняють, що

матеріальна винагорода, хоч і є важливим засобом стимулювання ефективно працюючих співробітників, однак не є єдиним дієвим мотивом.

У системі охорони здоров'я дотримуються двох вихідних принципів формування системи мотивації: 1. Система мотивації повинна бути орієнтована не лише на частину потреб працівника (як правило економічних і матеріальних), а і на всі притаманні людині типи і види потреб; 2. Система мотивації повинна справедливо виявляти і враховувати внесок кожного виконавця у загальний результат, забезпечувати пропорційне внеску стимулювання.

У закладах охорони здоров'я, при розробці системи мотивації персоналу, необхідно враховувати усі можливі позитивні й негативні моменти, що мають чітку характеристику праці, та її умов. Доцільно враховувати віддаленість закладу охорони здоров'я від місця проживання співробітника, або низьку прохідність організації клієнтами, що суттєво впливає на рівень надання послуг.

Система мотивації закладу охорони здоров'я базується на «компенсаційному пакеті»:

- матеріальне стимулювання і заохочення (базовий оклад, різні доплати, надбавки, змінна частина заробітної плати (премії, бонуси і відсотки від реалізації послуг)) у грошовому вираженні;

- нематеріальне стимулювання - виплати у побічно-грошовому вираженні, тобто медичний заклад може нести витрати, але працівник отримує винагороду у вигляді нематеріальної винагороди (оплата мобільного зв'язку; транспортні витрати; оплата страховки тощо).

- моральне стимулювання.

Перед формуванням системи оплати праці медичних працівників, необхідно вирішити такі завдання: - облік особового складу співробітників і використання робочого часу; - правильне нарахування оплати праці та утримань із належних сум, а також перерахування їх за цільовим призначенням; - облік та контроль розрахунків із бюджетом й

позабюджетними фондами; - нарахування заробітної плати співробітникові з врахуванням кількісних і якісних показників щодо прикладених зусиль; - своєчасні та правильні розрахунки з медичним персоналом закладу; - чіткий контроль за витрачанням коштів фонду оплати праці; - формування статистичної звітності із праці й заробітної плати.

Щодо системи оплати праці, то до даного параметру відноситься взаємозв'язок між показниками, що характеризують нормування праці і міру оплати у межах нормування, а також понад нормативні показники, що гарантують отримання співробітниками достатнього (гідного) обсягу заробітної плати на підставі фактичних даних. Розмір винагороди (заробітної плати) співробітника на займаній посаді, у рамках різної оплати праці повинен сприяти підтримці нормального життєвого рівня, водночас стимулюючи та компенсуючи зусилля працівника у виконанні завдань з реалізації послуг закладу охорони здоров'я.

Фіксована частина оплати праці медичного працівника не повинна заохочувати прагнути підвищити результати своєї діяльності. Нині є варіанти систем оплати праці, які передбачають, що фіксована зарплата орієнтовно становить біля 70 % від загальних доходів фахівця. З іншого боку, на частку винагороди припадають і решта 30 % доходів. Сума таких виплат безпосередньо залежить від того, наскільки працівник зможе перевищити встановлений йому мінімум у сфері надання послуг. Серед співробітників, які творчо підходять до виконання своїх обов'язків, помітна тенденція зростання в міру збільшення частки заохочувальних видів оплати у загальному обсязі оплати за працю.

При формуванні кадрової політики, заклад охорони здоров'я розробляє власний внутрішній механізм преміювання та оплати праці, що визначатиме рівень конкурентоспроможності окремого співробітника.

При виборі засобів нематеріального стимулювання необхідно визначити, які категорії працівників працюють в закладі.

Так для:

- студентів і стажистів вкрай необхідний гнучкий графік роботи, можливість паралельно навчатися, прийому після навчання на постійну роботу;

- молодих людей (віком до 27-30 років), які ще не одружені, важливим є можливість додаткового заробітку, так як саме у цей період часу відбувається накопичення їх первісного капіталу. Важливим є також кар'єрне зростання та навчання;

- молодих сімей з малими дітьми надзвичайно важливо усвідомлювати гарантування щодо заробітної плати, медичних страховок і різні пільги, які пов'язані із дітьми. До таких пільг відносять путівки у будинки відпочинку з дітьми, санаторії, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки;

- для висококваліфікованих фахівців необхідна самостійність в роботі, привілеї, які дають можливість підкреслити їх професійний статус: окремий кабінет, оплата путівок, медичне обслуговування в статусному медичному закладі. Крім цього, таких фахівців зачасту цікавить можливість навчання суміжним спеціальностям, або одержання другої вищої освіти;

- для людей перед та пенсійного віку характерна наявність соціальних гарантій, медична страховка, здатність і можливість передачі досвіду недосвідченим фахівцям.

Наукові дослідження фахівців з персоналу доводять, що матеріальна мотивація дозволяє працівнику реалізувати 50-80 % власного потенціалу, а при включенні у систему мотивації нематеріальних чинників такий показник сягає близько 100 %.

Система мотивації у закладі охорони здоров'я, як і у організаційних формувань інших сфер, складається із таких базових елементів: матеріального і нематеріального стимулювання.

Особливістю мотивації у сфері медицини є досягнення збільшення обсягу пропозиції послуг за рахунок вдосконалення рівня обслуговування пацієнтів. Виявлення мотивів, особистісний підхід до процесу управління, повнота розкриття потенціалу людських ресурсів, застосування комплексу

методів мотивації робить заклад охорони здоров'я більш ефективним, адаптивним і конкурентоспроможним.

Виокремлюють три види мотивації трудової діяльності медичного персоналу: матеріальна, нематеріальна (моральна) і адміністративна. Матеріальна винагорода є найдієвішим мотиватором при формуванні та розвитку кадрового потенціалу будь-якої установи, у тому числі і закладу охорони здоров'я. До матеріальної винагороди належить заробітна плата, премії, бонуси, цінні подарунки тощо. Серед нематеріальних аспектів мотивації виокремлюють визнання, статус, соціальний пакет, кар'єрне зростання, умови праці тощо. Адміністративна мотивація медичного персоналу заснована на дисципліні праці, відповідальності працівника за життя пацієнта.

Поряд із чинниками, що зумовлюють підвищення мотивації персоналу (мотиваторами), доцільно враховувати чинники, які знижують рівень мотивації персоналу, виступають демотиваторами. Найвагомими для працівників демотиваторами є низька заробітна плата, неналежні умови праці, негативний клімат у колективі [71]. Необхідно зрозуміти, що є найзначимішими мотиваторами та демотиваторами у роботі працівників закладів охорони здоров'я. Це дасть можливість обрати найбільш оптимальну систему мотивації у певному закладі охорони здоров'я з урахуванням структури персоналу, його сприйняття мотивуючих чинників.

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливість його використання у вітчизняних організаціях [72].

Українська теорія й практика мотивації, зазвичай зводиться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах і є малоефективними з підходу управління витратами в організації. Нині організації майже не розробляють та не впроваджують програми підвищення мотивації, кар'єрного зростання співробітників, що значно відображається на показниках діяльності [73].

В узагальненому вигляді провідні іноземні моделі мотивації праці представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Моделі мотивації праці персоналу в Україні і світі*

Країна	Чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Україна	1. Дохід 2. Результативність	Взаємозв'язок цілей персоналу і організації (досягнення поставлених цілей = нагорода). У доповнення до матеріальних методів мотивації використовуються нематеріальні та соціально-психологічні
Великобританія	1. Дохід	Участь у прибутках; трудова пайова участь; пайова участь у капіталі; суто трудова участь.
США	1. Якість роботи 2. Заохочення підприємницької діяльності 3. Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної й погодинної систем оплати праці; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструментів; система подвійних ставок; дотримання технологічної дисципліни.
Німеччина	1. Якість	Соціальні гарантії; розвиток індивідуальних навичок працівників; стимулювання праці
Франція	1. Якість роботи 2. Кількість раціоналізаторських пропозицій 3. Кваліфікація 4. Рівень мобілізації	Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії.
Швеція	1. Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків та пільг.
Японія	1. Професійна майстерність 2. Стаж 3. Вік 4. Результативність праці	Довічний найм; трудова мораль; одноразова допомога при виході на пенсію; колективізм у роботі; корпоративна філософія.

Примітка. *Складено автором за даними [73]

На нашу думку, найбільш успішними можна вважати моделі США, Великобританії, Франції, оскільки вони поєднують в собі різноманітну кількість мотиваційних важелів та є реально адаптивними для застосування на практиці. Існують також можливості врахування особливостей практично

всіх з аналізованих моделей чи їх елементів в українських організаційних формуваннях, а зазначені методи і досвід мотивації можуть бути успішно перенесені у вітчизняну практику при формуванні систем мотивації праці в організації.

Висновок по розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи мотивації персоналу. Зокрема, узагальнено основні підходи до визначення поняття «мотивація», систематизовано теорії мотивації за їх класифікаційними ознаками, деталізовано основні елементи процесу мотивації та мотиваційного механізму, виявлено особливості мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. Зауважено, що переважна більшість лікарів, а також середнього й молодшого медичного персоналу отримує негативну оцінку їх роботи, що призводить до професійного вигорання, відсутності мотивації до подальшої роботи. Зазначена особливість поглиблюється недостатнім рівнем фінансового забезпечення медичних працівників при одночасному постійному посиленні вимог до якості роботи.

Розглянуто методи й моделі мотивації праці персоналу в Україні і світі. Проведений огляд таких моделей дозволив виділити їх спільні і відмінні риси. Слід відмітити, що українська модель по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання і учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання праці є лише додатковими інструментами. Недостатньо задіяні в системі мотивування персоналу методи участі у прибутках, купівлі акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу.

Вивчення різних моделей мотивації праці привело до висновку про універсальність та доречність впровадження у вітчизняній практиці моделей США, Великобританії та Франції, які поєднують в собі досить значну кількість мотиваційних важелів. У той час, коли німецьку, шведську та

японську моделі мотивації праці буде важко адаптувати до українських реалій, що вказує на так звану «кризу мотивації праці» як системи в нашій країні. Це залежить не тільки від низького рівня реальної заробітної плати, але й від зміни значимості мотиваторів у системі мотивації праці.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1

Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті № 1 Філії «Центр охорони здоров'я» Акціонерного товариства «Українська залізниця» є клінічною базою кафедр Національного медичного університету імені О. О. Богомольця: педіатрії, факультетської хірургії, ортопедо-травматології, акушерства і гінекології. Клінічна лікарня заснована у 1934 році.

Згідно з даними про реєстрацію закладу охорони здоров'я на веб-сайтах та зі статуту клінічної лікарні, у табл. 2.1. наведено загальну інформацію про Київську клінічну лікарню на залізничному транспорті № 1.

Таблиця 2.1.

Інформація про реєстрацію Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Параметр	Зміст
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01030, місто Київ, вулиця Михайла Коцюбинського, 8А
Повна назва юридичної особи	Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті № 1 Філії «Центр охорони здоров'я» Акціонерного товариства «Українська залізниця»
Код ЄДРПОУ	01110802
Тип	Філія (інший відокремлений підрозділ)
Генеральний директор	Ірина Федорівна Пилипенко
Направлення	Педіатрія, Терапія, Психіатрія, Сестринська справа

Примітка. *Систематизовано автором на основі даних веб-сайтів: <https://h24.ua/klinika/4449-kyyivska-klinichna-likarnya-na-zaliznychnomu-transpor/filialyi>; <https://soic.in.ua/roster/city3/place815>

Станом на 1 січня 2024 року в медичному закладі надавали кваліфіковану медичну допомогу 302 працівники (табл. 2.2).

Чисельність персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр.*

№ п/п	Спеціалісти	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
		2021	2022	2023	
1.	Лікарі	75	76	69	92,0
2.	Середній медичний персонал	96	77	64	66,7
3.	Молодший медичний персонал	69	77	64	92,7
4.	Інші	86	100	86	100
Всього		326	358	302	92,6

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Стаціонарна допомога населенню здійснюється ліжковим фондом в 170 ліжок за 5 спеціалізованими профілями. До структури лікарні входять:

- п'ять стаціонарних відділень: гінекологічне, хірургічне, ортопедо-травматологічне, дитяче психоневрологічне і відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії;

- психолого-психотерапевтичний реабілітаційний центр для осіб, що пов'язані із безпекою руху на залізничному транспорті;

- консультативно-діагностичний відділ (функціональна діагностика, ультразвукова діагностика, ендоскопічні методи обстеження, рентгенодіагностична служба, консультації лікарів за 17 спеціальностями);

- централізована клініко-діагностична лабораторія з бактеріологічним, біохімічним, цитологічним, серологічним відділами і експрес-лабораторією для відділення анестезіології та інтенсивної терапії;

- відділення невідкладної медичної допомоги;

- відділення відновного лікування;

- дитяча поліклініка на 400 відвідувань за зміну;

- аптека.

Організаційну структуру Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором згідно штатного розпису

За досліджуваний період діяльність Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 була направлена на удосконалення ресурсного забезпечення, інтенсифікацію лікувально-діагностичного процесу, на підвищення рівня надання залізничникам та членам їх сімей, у т.ч. дітям, застрахованим особам, військовослужбовцям висококваліфікованої медичної допомоги, підвищення її якості та ефективності на основі запровадження сучасних новітніх медичних технологій, надання інтегрованих і доступних послуг. Клінічна лікарня надає стаціонарну допомогу пацієнтам, що направлені Головним військовим клінічним госпіталем.

2.2. Аналіз впливу мотиваційних чинників на результативність діяльності персоналу закладу охорони здоров'я

Забезпечення й підтримка високого рівня мотивації праці персоналу є одним з найскладніших управлінських завдань закладу охорони здоров'я. На сьогодні пріоритетними питаннями, які потребують першочергового розгляду та прийняття відповідних рішень є питання щодо розвитку закладів охорони здоров'я, формування конкурентних переваг на основі їх сильних сторін, оптимального використання потужностей, подолання слабкостей з тим, щоб скористатися можливостями й вчасно запобігти загрозам. Зазначене є вкрай важливим для стратегічного планування діяльності закладу. Необхідно визначитись із способами реалізації перспективних для медичного закладу можливостей. Сильні та слабкі сторони конкретизують ступінь її пристосування та адаптивності закладу до оточуючого середовища, використання сприятливих можливостей у порівнянні з іншими організаційними формуваннями.

Серед методів стратегічного аналізу, які найчастіше використовуються у процесі досліджень, зокрема у сфері охорони здоров'я, є зручними і універсальними, з практичної точки зору, слід виокремити SWOT-аналіз. Результати SWOT-аналізу, як правило, слугують частиною бізнес-планування медичної організації.

Під час здійснення SWOT-аналізу окреслюється бачення перспективи розвитку медичного закладу, що дозволяє сформулювати його місію, визначити стратегічні цілі, сформулювати завдання необхідні для досягнення поставлених цілей, ключові напрями розвитку закладу охорони здоров'я через систематизацію об'єктивної інформації про сильні та слабкі сторони, а також про потенційні можливості та загрози.

Врахувавши статистичні дані щодо поточного стану та перспектив розвитку сфери охорони здоров'я в Україні, вивчивши внутрішню документацію (звітність) Київської клінічної лікарні на залізничному

транспорті № 1 у табл. 2.3 наведено зведену інформацію у вигляді матриці SWOT щодо сильних і слабких сторін, що мають місце у діяльності клінічної лікарні, а також чинників зовнішнього середовища, які мають найбільш відчутний вплив на формування політики досліджуваного медичного закладу.

Інформацію наведену у табл. 2.3. доцільно враховувати при вдосконаленні мотиваційного механізму Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Чинники зовнішнього середовища клінічної лікарні	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення потоку пацієнтів; - потенційна активізація ставлення громадян до власного здоров'я; - швидкі темпи зростання ринку медичних послуг; - зручна транспортна розв'язка; - сприятливі законодавчі умови щодо запровадження платних медичних послуг; - підтримка місцевої влади та бізнесу; - залучення коштів спонсорської та благодійної допомоги; - доступність міжнародних грантів; - реалізація програм державно-приватного партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> - демографічна криза; - нестабільна політично-економічна ситуація; - запутане та практично не апробоване законодавство щодо ряду змін медичної реформи; - високий рівень корупції та бюрократизації; - негативна екологічна ситуація; - високий рівень інфляції; - низька платоспроможність населення; - відтік населення, зменшення потоку пацієнтів; - загроза здоров'ю і життю медичних працівників через війну і пандемію; - високий рівень безробіття серед працездатного населення; - обмежений рівень фінансування реальних державних і регіональних програм розвитку медицини; - зростання рівня конкуренції з боку приватних медичних і діагностичних центрів; - пасивне ставлення громадян до власного здоров'я - низька якість доріг
Чинники внутрішнього середовища клінічної лікарні	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - укомплектованість висококваліфікованими медичними 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кількість нового лікувально-діагностичного обладнання та сучасної

<p>кадрами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - комфортний мікроклімат у колективі, перевага принципу колегіальності; - задовільна матеріально-технічна база; - проведення капітального ремонту більшості приміщень; - комп'ютеризація закладу з доступом до Інтернету; - порівняно широкий спектр послуг; - наявність платних послуг; - поступовий перехід на сучасні методи діагностики та лікування; - оптимізована організаційна структура і штатна чисельність медичного персоналу; - наявність власного автотранспорту; - використання (обмежено) сучасного високоякісного діагностичного обладнання; - зручне територіальне розташування закладу; - наявні сторінки в соціальних мережах (ФБ); - у більшості позитивна репутація серед клієнтів; - дотримання політики лояльності; - сучасний підхід до управління 	<p>апаратури;</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень фінансування науково-дослідної роботи та інноваційних впроваджень; - низька вмотивованість медичного персоналу щодо набуття нових знань, вмій та навичок; - значна частина лікарів передпенсійного й пенсійного віку; - практична відсутність регулярних маркетингових досліджень; - потреба в спеціальному обладнанні медичного призначення, дорого вартісних лікарськими засобах, харчуванні окремих категорій хворих; - висока вартість платних послуг; - часткове використання застарілих методів діагностики й лікування; - обмеженість коштів для створення механізму фінансової мотивації; - низький рівень оплати праці медичного персоналу; - низький рівень диференційованості системи оплати праці з врахуванням якісних показників; - відсутність власної офіційної сторінки лікарні (сайту) в Інтернеті; - неналагоджена робота контакт-центру; - нерегулярність інфекційного контролю
---	--

Примітка. *Систематизовано автором на основі інформаційних джерел щодо поточного стану та перспектив розвитку сфери охорони здоров'я в Україні та внутрішньої документації клінічної лікарні

З огляду на виявлені чинники впливу, що зазначені у таблиці SWOT-аналізу доцільно звернути увагу на такі пріоритетні завдання: - активізувати роботу щодо ширшого впровадження та використання сучасних високоефективних технологій надання медичної допомоги; - закупити сучасне обладнання; - вдосконалити мотиваційний механізм медичного персоналу шляхом широкого використання рейтингових показників та показників роботи стаціонару, посилення контролю за якістю надання медичної допомоги населенню; - впровадження не задекларованих раніше медичних послуг; - скорочення витрат шляхом автоматизації бізнес-процесів;

- розробка клінічних маршрутів пацієнта.

В сучасних умовах розпочатої ще до війни медичної реформи вагомим аспектом для розвитку закладів охорони здоров'я, підвищення рівня якості медичних послуг, які вони надають населенню є мотивація персоналу, яка зумовлює прагнення медичного персоналу до набуття нових знань та компетентностей, підвищення кваліфікації, залучення до медичних закладів висококваліфікованих працівників. Протягом останніх років у клінічних лікарнях та медичних установах виявлено ряд проблем серед яких: відсутність сучасних програм підготовки медичних кадрів, пов'язаних з переходом України до міжнародних (європейських) стандартів і принципів, відсутність жорсткого контролю за плинністю кадрів та відповідними причинами, недостатній (низький) рівень заробітної плати, неефективна соціальна захищеність медичних працівників. Наявність таких проблем вказують на відсутність у медичних працівників належної мотивації до якісної і продуктивної праці. Існуюча в нашій країні «Концепція розвитку системи громадського здоров'я України» визначає розвиток інфраструктури й ресурсного забезпечення охорони здоров'я як пріоритетний напрям. Науковці припускають, що зазначений розвиток має включати найперше фінансове, матеріально-технічне і технологічне оснащення медичних установ та закладів на засадах інноваційних підходів й принципу уніфікованості. Це підвищить як якість медичних послуг, а також сприятиме зростанню мотивації персоналу.

Медична реформа зумовила зміни у механізмі фінансування медичних установ, коли фінансове забезпечення функціонування лікарень ґрунтується на кількості пацієнтів.

У перспективі саме застосування економічної мотивації, шляхом вдосконалення системи заробітної плати фахівців у сфері охорони здоров'я залежно від якості й обсягу наданої медичної допомоги, підсилить мотиваційний аспект професії лікаря. Оцінка ефективності і дієвості методів мотивації медперсоналу вимагає аналізу якісних (рівень задоволеності

роботою, ступінь свободи при ухваленні рішень, інформованість про діяльність медичних установ) та кількісних показників (фонд оплати праці та загальні витрати на персонал).

Ефективна мотивація персоналу ґрунтується на стратегії закладу охорони здоров'я, чітко визначеному розподілі ролей, критеріях оцінки персоналу та структурних підрозділів. За умов, коли система оплати праці медичних працівників не відповідає вимогам стосовно кваліфікації, стажу роботи, інтенсивності та соціальної значущості, весь соціальний і моральний тягар відповідальності лягає на колектив. Це породжує відчуття несправедливості, що призводить до відтоку значної кількості фахівців зі сфери охорони здоров'я, є причиною матеріальних збитків для держави, а також непоправної шкоди громадському здоров'ю.

Практично доведено, що переважно у більшості випадків саме усвідомлення соціальної значущості праці виступає головною мотиваційною силою для медичних працівників. Проте, слід зазначити, що як і для працівників будь-якої сфери і галузі, так і для лікарів, працювати «за ідею», на альтруїстичних засадах є непривабливим і неактуальним нині.

Результативність праці напряду залежить від правильного вибору виду мотивації та її розумного використання. Одним із важливих завдань менеджера, для досягнення цілей та місій організації, є систематичний аналіз потреб своїх підлеглих.

При діагностиці результативності та дієвості системи мотивації Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, зокрема основних її аспектів, було використано соціологічний метод (опитування на основі анкет). Метою проведеного анкетування було проаналізувати потреби та стимули медичних працівників досліджуваного закладу для максимального розуміння поточної ситуації щодо ступеню вмотивованості персоналу клінічної лікарні, правильно визначити ефективність діючої системи стимулювання та окреслити завдання на перспективу відповідно до проблем. В опитуванні взяли участь 150 працівників, тобто половина від

загальної чисельності персоналу, з використанням Google Forms у дистанційному форматі.

У ході дослідження виявлено, що до системи мотивування персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 входять такі різновиди матеріальної мотивації:

1. Заробітна плата – основний елемент матеріальної мотивації.
2. Підвищення посадових окладів у відповідних розмірах:
 - головний лікар, головний бухгалтер, головні фахівці з клінічних відділень – 10-12 %;
 - керівникам відділень лікарні надається підвищення від 10 % до 25 % залежно від тарифних розрядів і обсягів виконуваних обов'язків;
 - старші медичні сестри - 5% до посадового окладу.
3. Доплати:
 - медичним працівникам за виконання додаткової роботи або обов'язків відсутнього працівника - до 15 % посадового окладу за основною посадою;
 - керівникам медичного закладу (лікарям), а також їх заступникам за роботу за спеціальністю у межах фактичного робочого часу - до 10 % посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
 - медичному персоналу, який працює у поза робочий час - 15 %-20 % годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час.
4. Надбавки:
 - медичним працівникам за напруженість у роботі та високі досягнення - до 15 % посадового окладу.

Одним із ключових показників у діяльності медичних працівників, що пояснює налаштованість на виконання обов'язків, впливає на якість наданих послуг є задоволеність виконуваною роботою загалом. На питання: «Чи задоволені Ви роботою в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1?» 122 опитаних працівників відповіли, що вони задоволені роботою у медичному закладі, 21 працівник - частково задоволені, 7 працівників - не задоволений (рис. 2.2).

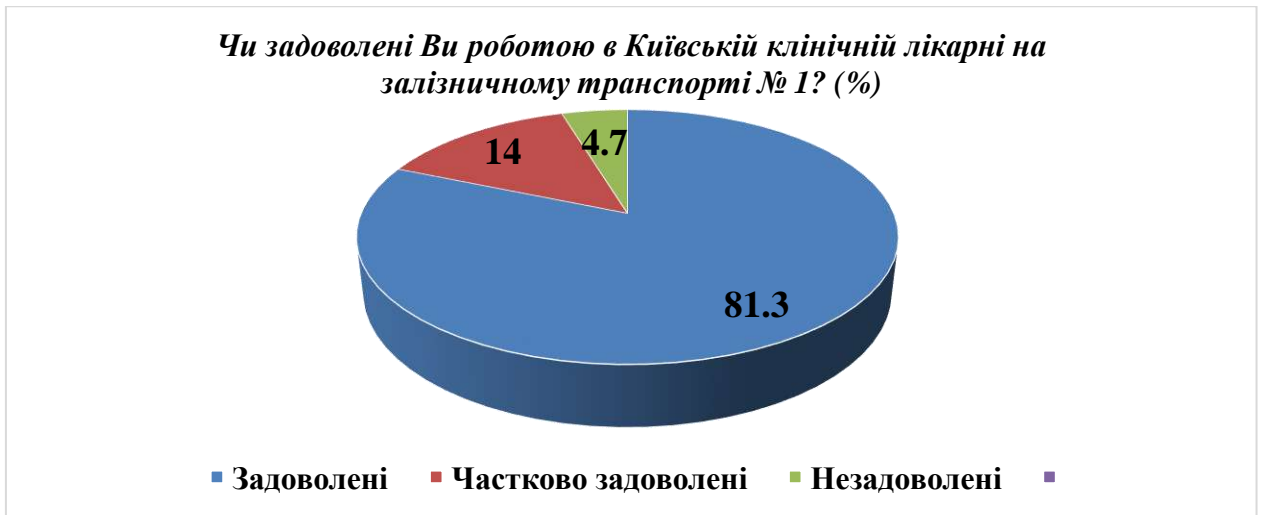


Рис. 2.2. Задоволеність роботою медичного персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором за результатами опитування

Результати відповідей на запитання «Чи впливає система мотивації на виконання Вами ваших безпосередніх обов'язків у Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1?»: 70 % (105 осіб) опитаних респондентів відповіли, що впливає і 11,3 % (17 осіб) – «не впливає» і 18,7 % (28 осіб) – «важко відповісти однозначно» вказують на те, що мотивація є вагомим впливовим чинником для переважної більшості працівників досліджуваного медичного закладу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Вплив мотивації на роботу медичного персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором за результатами опитування

У продовження попереднього питання та для конкретизації, що ж саме мотивує до діяльності й формування певної поведінки респондентам було запропоновано визначити пріоритетність (значимість) мотивуючих чинників. Природньо, що найбільша кількість відповідей стосувалась заробітної плати, однаково високі відсотки набрали такі чинники, як колектив (мікроклімат у колективі) та гідні умови праці (рис. 2.4).

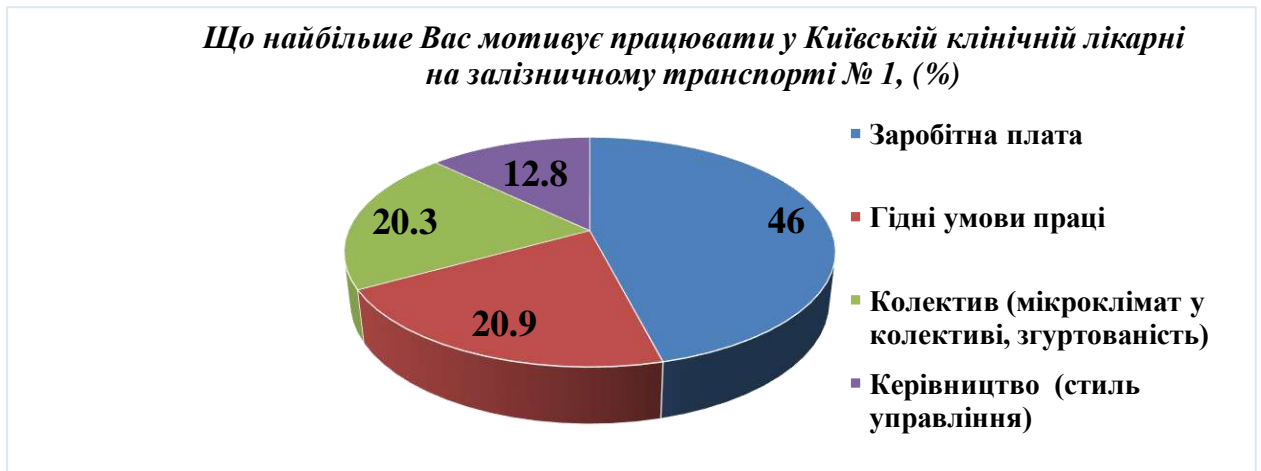


Рис. 2.4. Мотиваційні чинники персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором за результатами опитування

Має об'єктивне та логічне пояснення значна перевага матеріальної мотивації над нематеріальною, особливо в умовах війни (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Мотиваційні чинники персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором за результатами опитування

З'ясувавши перевагу матеріальної мотивації над нематеріальною нами було поставлено питання для уточнення форм матеріального стимулювання, що є найбільш привабливими для працівників досліджуваного медичного закладу (рис. 2.6).

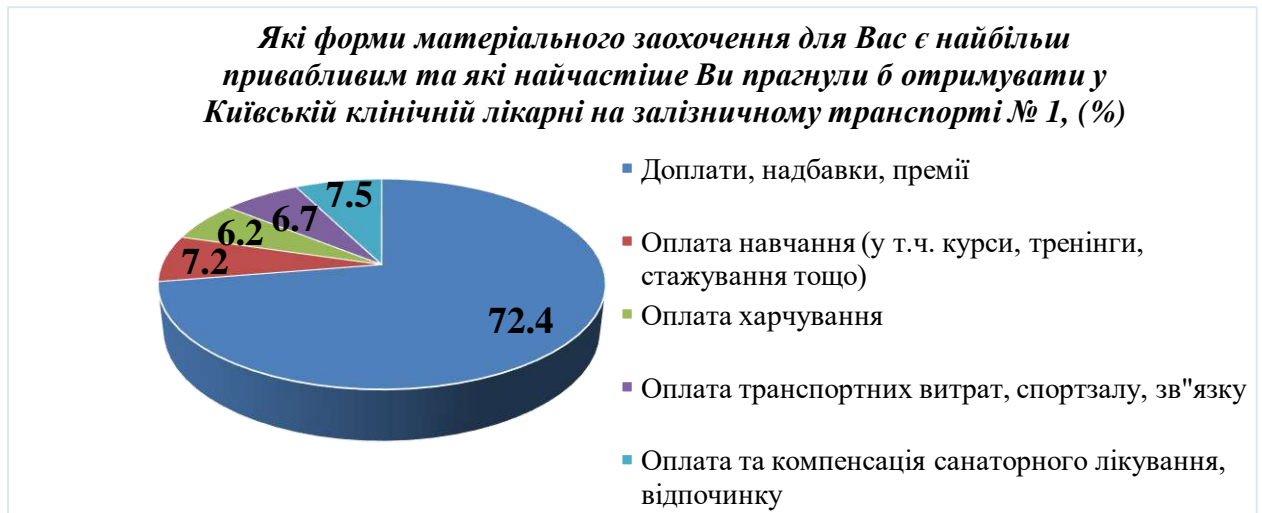


Рис. 2.6. Форми матеріального заохочення персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано автором за результатами опитування

Відповіді на запитання зазначені на рис. 2.6 засвідчують, що більшість працівників надає перевагу доплатам, надбавкам, преміям – 72,4 %. Всі інші форми матеріального стимулювання розподілені майже з однаковою пріоритетністю. Якщо все ж таки враховувати різницю між відповідями, то перевагу надано оплаті на санаторне лікування і відпочинок, а також навчання.

Опрацювавши анкети після опитування слід відмітити і відповіді на запитання відкритого змісту, де зазначались чинники нематеріальної мотивації, переважно психологічного характеру: відчуття затребуваності, можливість самопожертви і самореалізації (виконання місії) заради збереження життя іншим; можливість проявити себе; відчуття стабільності працювати у державному закладі охорони здоров'я; кар'єрне зростання; можливість займатися справою за покликанням, яка подобається; допомога

пацієнтам, відчуття вдячності; робота в команді однодумців; робота з людьми і заради людей.

Серед відповідей на запитання «На що варто звернути увагу і, які зміни Ви б хотіли запропонувати у політиці діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1?» найчастіше зазначено такі: - удосконалити систему мотивації та стимулювання враховуючи індивідуальні досягнення, стаж роботи при розрахунку заробітної плати; більше уваги приділяти ментальному здоров'ю співробітників; підсилити соціальний пакет; налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні.

На сьогодні однією з актуальних проблем соціально-економічного характеру залишаються питання оплати праці персоналу закладів охорони здоров'я. Згідно даних Державної служби статистики України серед працівників бюджетних організаційних формувань розмір оплати праці медичних працівників залишається низьким. У підтвердження маємо навести деякі факти.

Оплата праці медичних працівників здійснюється згідно тарифної системи (Додаток А), в основі якої єдина сітка оплати праці з урахуванням всіх можливих доплат. Найвагомий недолік такого типу оплати праці є його «фіксованість», що не враховує якість і обсяг наданих медичних послуг при розрахунку фактичного розміру заробітної плати та призводить до «урівнялівки».

Матеріальна мотивація медичного персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 представлена сформованою системою оплати праці і преміювання працівників, що відображена на рис. 2.7.

Детальний аналіз фонду оплати праці лікарні за період з 2021 по 2023 рік показує наступне. Складова основної заробітної плати зменшилася на 7,2 %, що пов'язано з оптимізацією витрат або змінами в структурі персоналу. Щодо додаткової заробітної плати, то вона залишилася майже стабільною протягом досліджуваного періоду. Це вказує на те, що керівництво лікарні

витрачає приблизно однакову частку бюджету на забезпечення мотиваційного механізму. Компенсаційні й заохочувальні виплати зросли на 4,7 % в 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на більш активне використання заохочень і компенсацій для персоналу задля росту їх мотивації й задоволеності від виконуваної роботи і покладених обов'язків.

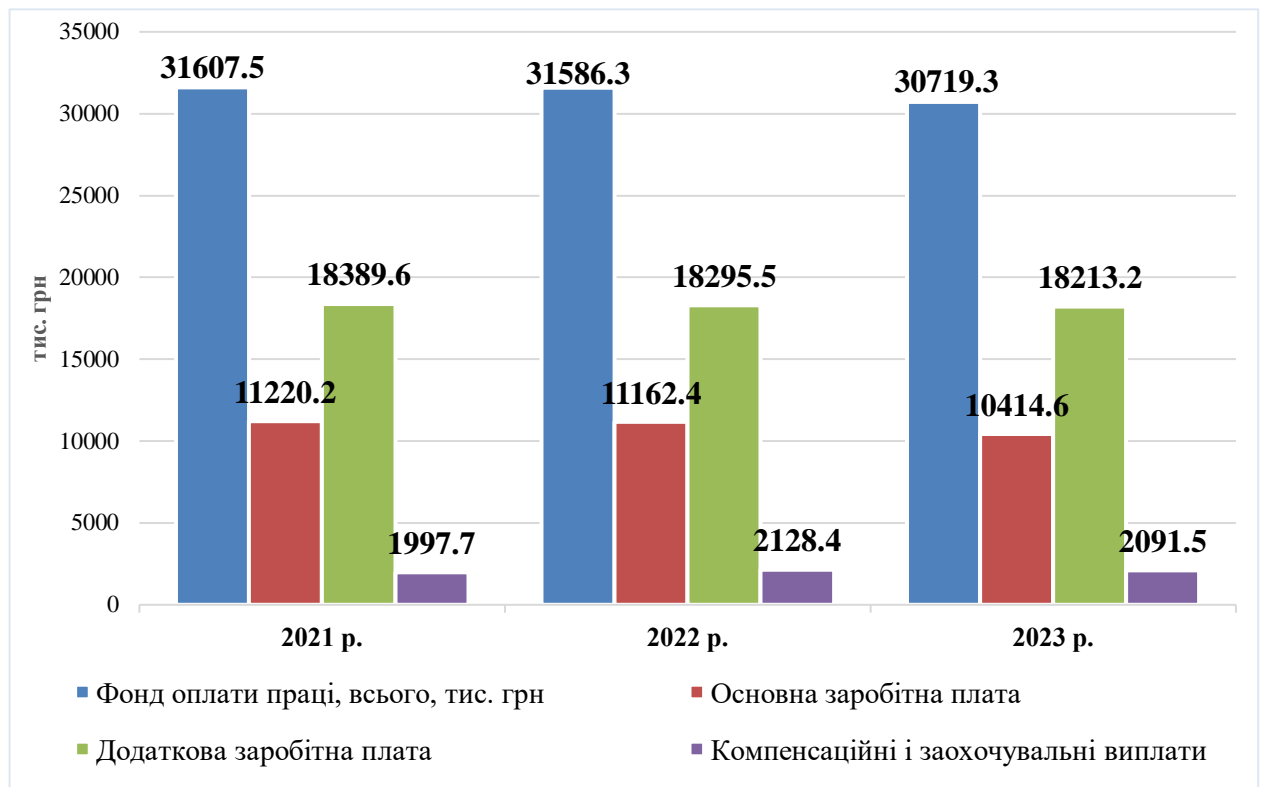


Рис. 2.7. Структура фонду оплати праці Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1*

Примітка. *Побудовано на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

В цілому керівництво Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 використовує стратегію гнучких винагород, за якої частина доходу працівника може залежати від продуктивності та досягнутих результатів. Система надбавок і доплат до тарифних ставок та посадових окладів персоналу лікарні базується на об'єктивних критеріях: кваліфікація, стаж роботи, результативність, а також регламентується внутрішніми положеннями закладу охорони здоров'я.

2.3. Оцінка результативності мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1

З метою характеристики використання ліжкового фонду застосовують такі показники, як рівень госпіталізації, використання ліжкового фонду, оборот лікарняного ліжка, а також зайнятість лікарняного ліжка та середня тривалість перебування хворого на ліжку [63].

Актуальним показником при аналізі діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 є використання ліжкового фонду (табл. 2.4), що являє собою - співвідношення кількості проведених у лікарні ліжко-днів до середньорічної кількості фактично розгорнутих ліжок. Добуток цієї величини на кількість днів роботи закладу характеризує його пропускну спроможність.

Таблиця 2.4

Використання ліжкового фонду Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр.*

	Відділення	На середньорічну кількість розгорнутих ліжок			2023 р. до 2021 р.
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	
1.	Ортопедо-травматологічне	31,9	46,0	63,9	у 2 рази
2.	Хірургічне	32,3	51,4	68,5	у 2,1 рази
3.	Гінекологічне	38,5	43,8	56,5	у 1,5 рази
4.	Дитяче ПН	10,8	-	-	-
5.	Психоневрологічне	31,2	38,7	68,3	у 2,2 рази
Всього		33,1	44,7	64,3	у 1,9 рази

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Значення показника використання ліжкового фонду досліджуваної клінічної лікарні протягом 2021-2023 рр. вказує на суттєве зростання використання ліжкового фонду в порівнянні з попереднім періодом.

Середню тривалість перебування хворого на ліжку - розраховують як співвідношення кількості проведених пацієнтами ліжко-днів до кількості вибулих пацієнтів (виписаних та померлих). Часто, при вивченні середніх строків перебування пацієнтів у стаціонарах, аналізують показники необґрунтованого перебування пацієнтів у стаціонарних відділеннях. До них належать строки перебування у стаціонарі планово госпіталізованих пацієнтів до початку комплексного лікування або ж проведення оперативного втручання (обстеження й встановлення клінічного діагнозу), а також строки після стабілізації стану, коли пацієнти можуть продовжувати прийом лікарських засобів у стаціонарозамінних формах надання медичної допомоги [63]. Показник середнього перебування на ліжку у досліджуваному закладі охорони здоров'я відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показник середнього перебування на ліжку Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр.*

	Відділення	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2023 р. у % до 2021 р. (факт)
		факт	факт	план	факт	
1.	Ортопедо-травматологічне	6,0	5,3	9,0	9,0	150
2.	Хірургічне	7,4	7,6	7,8	6,6	89,2
3.	Гінекологічне	4,8	4,6	6,1	5,7	135,7
4.	Дитяче ПН	9,8	-	14,1	-	-
5.	Психоневрологічне	12,9	14,5	18,0	17,8	138,0
Всього		6,2	6,1	11	9,5	153,2

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Середнє перебування на ліжку - це один із вагомих показників оцінювання діагностичної і лікувальної роботи спеціалістів стаціонарних відділень лікарні. У досліджуваному періоді у середньому тривалість перебування хворого в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 становила 9,5 (за планом 11), що свідчить про достатньо

раціональне використання потужностей клінічної лікарні при діагностичних обстеженнях та лікуванні хворих.

Вище середньолікарняного цей показник в психоневрологічному відділенні 17,8, а найнижчий в гінекологічному відділенні.

Стійку тенденцію до зростання демонструє показник кількості пролікованих хворих в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 за досліджуваний період (табл. 2.6). Так, у 2023 р. було проліковано всього 2297 пацієнтів, що на 352 особи більше порівняно із звітними даними за 2022 р.

Таблиця 2.6

Кількість пролікованих хворих у Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр.*

	Відділення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2022 р.
1.	Ортопедо-травматологічне	410	533	627	+94
2.	Хірургічне	214	327	496	+169
3.	Гінекологічне	776	934	956	+22
4.	Дитяче ПН	13	-	-	-
5.	Психоневрологічне	140	151	218	+67
Всього		1553	1945	2297	+352

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

У досліджуваному періоді Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті № 1 надавала допомогу як залізничникам (табл. 2.7), так і нерезидентам Укрзалізниці (за пакетами НСЗУ, застраховані хворі), у тому числі представникам ЗСУ та інших силових відомств країни, через що спостерігається зменшення питомої ваги залізничників з 25,3 у 2023 р. до 22,3 в поточному році (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Працівники АТ «Українська залізниця», які проліковані у стаціонарних відділеннях Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр., %*

	Відділення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
1.	Ортопедо-травматологічне	22,6	15,58	23,19	+0,59
2.	Хірургічне	46,7	34,4	27,13	-19,57
3.	Гінекологічне	33,3	29,0	25,92	-7,38
4.	Дитяче ПН	7,7	-	-	-
5.	Психоневрологічне	10,7	17,8	13,06	-2,36
Всього		32,3	25,3	22,3	-10

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Таблиця 2.8

Чисельність пролікованих хворих ЗСУ та інших комбатантів у стаціонарних відділеннях Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2022-2024 рр., %*

	Відділення	2022 р.	2023 р.	2024 р. (за 9 місяців)	2024 р. +, - до 2023 р.
1.	Ортопедо-травматологічне	37	109	106	-3
2.	Хірургічне	6	14	26	+12
3.	Гінекологічне	2	6	10	+4
4.	Психоневрологічне	4	15	64	+49
Всього		49	144	206	+62

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

У загальній кількості госпіталізованих хворих питома вага ургентної госпіталізації склала 35,4 % (у 2022 році - 63,6 %), що вказує на збільшення

звернень пацієнтів з хронічними хворобами та підвищення плановості у наданні медичної допомоги (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Проліковано хворих які поступили по ургентним показникам,
2021-2023 рр., %***

	Відділення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2022 р., %
1.	Ортопедо-травматологічне	39,3	53,6	44,93	-8,67
2.	Хірургічне	72,0	62,6	50,4	-12,2
3.	Гінекологічне	63,5	79,7	46,26	-33,44
4.	Дитяче ПН	15,3	-	-	-
5.	Психоневрологічне	7,9	2,65	0,9	-1,75
Всього		52,9	63,6	35,4	-28,2

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Таблиця 2.10 містить інформацію щодо результатів лікування за критеріями «одужали», «покращення», «без змін», що дає підстави зробити висновки про погіршення вцілому ситуації, тобто зменшення кількості пацієнтів, які одужали. Зріс показник за критерієм «покращення», а також показники кількості померлих і летальність. Така тенденція пояснюється тим, що країна живе в умовах війни, що спричинило погіршення здоров'я українців, ускладнення скарг пацієнтів, які потрапляють на лікування, тяжкістю захворювань чи розвитку ускладнень, почастишали випадки різної складності психологічних розладів, травм та інших станів, що потребують довготривалого лікування.

У 2023 р. на розгорнутих 115 ліжках у відділеннях хірургічного профілю прооперовано 1510 хворих, що на 102 пацієнти більше ніж у 2022 р., відповідно, зроблено на 290 операцій більше ніж у попередньому році. Кількість оперованих хворих та провідних оперативних втручань має тенденцію до зростання.

Таблиця 2.10

Розподіл хворих у Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 за результатами лікування, 2021-2023 рр.*

	Відділення	2021 р.			2022 р.			2023 р.			2023 р. +, - до 2022 р.		
		одужали	покрашення	без змін	одужали	покрашення	без змін	одужали	покрашення	без змін	одужали	покрашення	без змін
1.	Ортопедо-травматологічне	44,0	55,3	0,5	55,9	43,7	0,4	58,4	40,4	1,3	-2,5	-3,3	+0,9
2.	Хірургічне	61,2	38,3	-	67,6	30,9	1,5	75,1	21,5	0,2	+7,5	-9,4	-1,3
3.	Гінекологічне	97,2	2,4	0,4	98,9	1,1	-	92,2	1,7	0,1	-6,7	-0,6	-
4.	Психоневрологічне	17,1	77,9	5,0	11,3	83,4	5,3	5,9	89,5	4,1	-5,4	+6,1	-1,2
	Всього	70,2	28,9	0,8	75,1	24,2	0,8	58,65	38,3	1,4	-16,5	+14,1	+0,6

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Середні значення хірургічної активності, як один з основних показників діяльності хірургічних стаціонарів, по лікарні залишається на високому рівні. Нижче середньо лікарняного показника хірургічна активність в хірургічному відділенні - 68,4 %, найвищий в ортопедо-травматологічному відділенні - 83,5 %.

Активну діяльність демонструють допоміжні відділення Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники діяльності допоміжних відділень Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, 2021-2023 рр., %*

	Відділення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. % до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Рентген дослідження, усього	1725	2499	1151	46,1
2.	Рентген дослідження стаціонарним хворим	249	308	221	71,8
3.	Функціональних обстежень, усього	3284	4498	3551	78,9
4.	Функціональних обстежень стаціонарних хворих	2015	2503	2299	114,1

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	
5.	Функціональні обстеження на 100 виписаних хворих стаціонару	73,7	231,5	290,0	у 3,9 разів
6.	Кількість проведених аналізів усього	54616	78737	80183	146,8
7.	Аналізів у стаціонарі	38496	50409	57546	149,5
8.	Аналізів в стаціонарі на 100 вибувших хворих	2479,2	4048,8	2537,1	62,7
9.	Ультразвукові дослідження, усього	2456	5346	4229	79,1
10.	Проліковано методами фізичної терапії, усього	742 (68 хворих)	2822 (349 хворих)	1715 (423 хворих)	у 2 рази

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

З терапевтами Клініко-діагностичного центру укладено 2028 декларацій (1800 декларацій в 2023 році) на 1,25 посади.

Значна увага у Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 приділялась підвищенню кваліфікації медперсоналу та атестації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Чисельність персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1, які пройшли атестацію у 2021-2023 рр.

№ п/п	Кваліфікаційна категорія	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.	
		Лікарі	Середній медичний персонал	Лікарі	Середній медичний персонал	Лікарі	Середній медичний персонал	Лікарі	Середній медичний персонал
1.	Вища категорія	41	62	40	63	54	65	131,7	104,8
2.	I категорія	9	6	7	6	5	7	55,6	116,7
3.	II категорія	6	7	4	7	4	5	66,7	71,4
4.	Спеціалісти	12	11	13	4	4	4	33,3	36,3
Всього		68	86	66 (у т.ч. 2 неатестовані)	88 (у т.ч. 8 неатестовані)	69 (у т.ч. 2 неатестовані)	83 (у т.ч. 2 неатестовані)	101,4	96,5

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації клінічної лікарні

Основною метою проведення атестації лікарів є покращення професійної діяльності для підвищення рівня якості надання медичної допомоги населенню.

Порядок проведення атестації лікарів затверджено наказом МОЗ від 22.02.2019 р. № 446. Лікарів атестують на присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії за певною спеціальністю (п. 4 р. I Порядку № 446). Згідно Порядку лікарі не мають права займатися медичною практикою, якщо вони: - не пройшли атестацію своєчасно;

- атестаційна комісія відмовила у присвоєнні/підтвердженні кваліфікаційної категорії;

- лікарі не працювали понад три роки за конкретною лікарською спеціальністю (п. 7 р. I Порядку № 446).

Для відновлення лікарем права на проведення лікарської практики необхідно пройти стажування або курс спеціалізації з конкретної спеціальності [66].

Таким чином, атестація є важливою частиною лікарського життя, без чого неможливо займатися медичною практикою.

Вимоги сучасної системи охорони здоров'я обумовлюють необхідність підвищення професійного рівня і саморозвитку молодих спеціалістів, які мають медичну освіту. Тому, демократичним і добровільним формуванням, що діє на основі партнерства і рівноправства, у Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 є Рада медичних сестер.

Рада медичних сестер функціонує з метою підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, рівня професійної компетенції, розвитку самосвідомості та вдосконалення організаційних форм роботи молодих спеціалістів з медичною освітою, підготовки молодшого медичного персоналу, поліпшення якості надання медичної допомоги населенню, а також підвищення рівня етико-дентологічних аспектів взаємовідносин в колективі закладу.

У Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 сформовані робочі групи-сектори Ради медичних сестер: сектор організації праці та колективної роботи з персоналом; сектор навчально-виховної роботи та безперервного підвищення кваліфікації; сектор інфекційного контролю та санітарної гігієни; сектор дієтичного харчування.

Для підвищення професійного рівня молодших спеціалістів з медичною освітою і підготовки молодших медичних сестер сформовані такі навчальні секції: секція сестер медичних постових; секція операційних медичних сестер, анестезиста; секція старших медичних сестер; секція молодших медичних сестер-санітарок, сестер-господинь та молодших медичних сестер з догляду за пацієнтами.

Аналізуючи графіки роботи середнього та молодшого персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 слід відмітити, що особлива увага у досліджуваному періоді приділялась питанням дотримання санітарного епідеміологічного режиму по відділеннях, кожного місяця проводилась перевірка та виявлення недоліків.

Належна робота проводилась по організації та контролю згідно вимог стосовно обліку, збереження медикаментів основної групи та наркотичних і психотропних засобів. Кожен місяць проводилась перевірка обігу, призначення наркотичних, психотропних засобів та медикаментів кількісного обліку. Акти оговорювались на засіданнях у головної медичної сестри лікарні. Важливий напрям діяльності, який підлягає особливому контролю - це догляд за хворими.

З метою оцінки та розробки заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 було проведено опитування (анкетування) серед персоналу. Респонденти оцінили рівень задоволення мотиваційними заходами за десятибальною шкалою та визначили важливість показників мотивації. Узагальнені результати анкетування представлено у табл. 2.13, 2.14.

Дані анкетного опитування медичного персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 щодо діючої системи мотивації і стимулювання праці*

№ п/п	Складовий елемент мотивації праці	Рівень задоволеності працівників мотивуючим чинником (1–10)	Рівень значущості елемента мотивації праці для працівників (1–10)
1.	Рівень заробітної плати	7,7	9,3
2.	Надбавки, доплати, премії	6,4	9,1
3.	Додаткові пільги	2,3	7,3
4.	Подяки і грамоти	5,8	3,1
5.	Розвиток і навчання	2,1	7,6
6.	Професійна психологічна підтримка	2,5	8,9
7.	Застосування гнучких графіків роботи	8,7	6,7

Примітка. *Сформовано автором за результатами опитування

Так, наприклад, рівень задоволеності працівників заробітною платою становить 7,7 з 10 балів, що свідчить про помірне задоволення цим аспектом мотивації, хоча заробітна плата має найвищий рівень значущості для працівників, оцінений у 9,3 з 10, що підкреслює важливість адекватної оплати праці для них.

Опитування персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 виявили, що однією із вагомих причин плинності кадрів є недостатня увага «похвалі і визнанням». Серед найважливіших потреб працівниками лікарні відмічено: - усвідомлення чіткої поінформованості про мету, цілі і завдання клінічної лікарні; - відчуття належної гідної оцінки, визнання заслуг; - впевненість у доступності до керівництва, готовності вислухати і прислухатись.

Результати анкетування вказують на необхідність перегляду та удосконалення системи мотивації праці в Київській клінічній лікарні на

залізничному транспорті № 1, зокрема шляхом покращення стимулів та підтримки в додаткових пільгах, професійній психологічній підтримці, гнучких графіках роботи та розвитку та навчанні.

Таблиця 2.14

**Мотиваційні чинники, що спонукають до ефективної праці
медичний персонал Київської клінічної лікарні на залізничному
транспорті № 1, (%)***

Мотивуючі чинники (критерії)	<i>Керівний склад</i>	<i>Лікарі</i>	<i>Середній медичний персонал</i>	<i>Молодий медичний персонал</i>
Усвідомлення важливості своєї справи	10,8	6,8	7,1	2,1
Можливість реалізувати професійні знання та навички	10,8	7,6	2,8	-
Висока оцінка (визнання) результатів праці керівниками та колегами	8,1	4,8	4,7	2,5
Очікування вдячності з боку родичів пацієнтів	29,8	16,4	16,4	4,9
Наявність перспектив кар'єрного росту	10,8	2,8	0,9	-
Можливість отримання премії	-	2,0	19,3	22,2
Жорсткі вимоги щодо виконання посадових обов'язків	5,4	4,4	3,7	1,8
Підвищення рівня оплати праці	24,3	55,2	45,1	66,5

Примітка. *Сформовано автором за результатами опитування

Отже, для успішного розвитку та функціонування лікарні важливо займатися вдосконаленням управління персоналом у всіх його аспектах: планування, прогнозування, набір, відбір, оцінка, винагорода, навчання, адаптація та мотивація.

Висновок по розділу 2

Поглиблені дослідження проблеми мотивації персоналу проводились на матеріалах Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

У медичному закладі функціонує 170 ліжок; відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії; дитяча поліклініка, централізована клініко-діагностична лабораторія з бактеріологічним відділом; Консультативно-діагностичний центр з підрозділами ендоскопічної, ультразвукової,

рентгенологічної, функціональної діагностики та кабінетами відновного лікування. Лікарня має приймальне відділення з функцією невідкладної медичної допомоги.

Аналіз зміни показників використання ліжкового фонду лікарні протягом 2021-2023 рр. вказує на збільшення використання ліжкового фонду в порівнянні з попереднім періодом. У звітному періоді у середньому тривалість перебування хворого в лікарні становила 9,5 (всього план - 11), що свідчить про достатньо раціональне використання потужностей лікарні при діагностичних обстеженнях та лікуванні хворих. Вище середньолікарняного даний показник у психоневрологічному відділенні - 17,8, а найнижчий в гінекологічному відділенні. Кількість пролікованих хворих у 2023 р. має стійку тенденцію до збільшення, в порівнянні з 2022 р. проліковано на 352 пацієнта більше. Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті № 1 надавала допомогу як залізничникам, так і нерезидентам Укрзалізниці (за пакетами НСЗУ, страхові хворі), у тому числі представникам ЗСУ та інших силових відомств країни, через що спостерігається зменшення питомої ваги залізничників з 25,3 у 2023 р. до 22,3 в поточному році.

Матеріальна мотивація працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 представлена розробленою системою оплати праці та преміювання працівників. Детальний аналіз фонду оплати праці лікарні за період з 2021 по 2023 рік показує наступне. Складова основної заробітної плати зменшилася на 7,4 %., що пов'язано з оптимізацією витрат або зміною в структурі персоналу. Додаткова заробітна плата залишилася стабільною протягом розглянутого періоду. Це свідчить про те, що лікарня витрачає приблизно однакову частку свого бюджету на мотивацію працівників. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 4,7% в 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на більш активне використання заохочень та компенсацій для персоналу задля збільшення їх мотивації та задоволеності від роботи. В цілому керівництво Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 використовує стратегію гнучких винагород,

де частина доходу працівника може залежати від продуктивності та результатів роботи. Система надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів персоналу лікарні базується на об'єктивних критеріях, таких як кваліфікація, стаж роботи, результативність, а також на підставі внутрішніх положень та регламентів закладу охорони здоров'я.

З метою оцінки та вдосконалення системи мотивації праці в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1 проведено анкетування серед персоналу. Були визначені такі характеристики мотивації праці: рівень заробітної плати; преміювання, доплати, надбавки; додаткові пільги, професійна психологічна підтримка; грамоти та подяки, застосування гнучких графіків роботи; розвиток і навчання. Опитування персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 виявили, що однією із вагомих причин плинності кадрів є недостатня увага «похвалі і визнанням». Серед найважливіших потреб працівниками відмічено: - усвідомлення чіткої поінформованості про цілі і завдання клінічної лікарні; - відчуття належної гідної оцінки, визнання заслуг; - впевненість у доступності до керівництва, готовності вислухати і прислухатись.

Результати анкетування вказують на необхідність перегляду та удосконалення системи мотивації праці в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1, зокрема шляхом покращення стимулів та підтримки в додаткових пільгах, професійній психологічній підтримці, гнучких графіках роботи та розвитку та навчанні.

Таким чином, серед завдань досліджуваного закладу охорони здоров'я важливими є створення та постійне удосконалення методів, процедур, програм для організації процесів планування, прогнозування, набору, відбору, оцінки, винагороди, навчання, адаптації та мотивації персоналу. Усі ці зусилля орієнтовані на створення ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечить оптимальну продуктивність та задоволення від роботи серед працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Шляхи покращення процесу управління мотивацією персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1

Система мотивації і стимулювання працівників будь-якого організаційного формування передбачає такий мотиваційний механізм, що надасть можливість усім працівникам повною мірою розкривати свій потенціал, якісно і відповідально виконувати професійні обов'язки. Персонал свідомо оцінює певні можливі стимули, які заохочують підвищувати продуктивність праці, показують винагороду за досягнення спільних цілей визначених керівництвом.

Проведений у другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи аналіз практичної діяльності Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 показав, що у існуючу систему мотивації необхідно впроваджувати зміни, оскільки управлінці клінічної лікарні планують знизити рівень грошових витрат на мотиваційні заходи і при цьому підвищити вмотивованість медичного персоналу нематеріальними стимулами. На сьогодні таку мету планують досягнути у перспективі, однак не сформульовано шляхи її реалізації, необхідно її конкретизувати, доопрацювати, щоб зрозуміти, що ж конкретно і, в які часові межі хоче одержати результат Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті №1.

Вважаємо, що необхідно вдосконалювати збалансовано, у взаємодії як матеріальну складову мотивації, так і нематеріальну.

На першому етапі змін метою удосконалення механізму заохочення до високо продуктивної діяльності є підвищення ролі мотивації вузькопрофільного персоналу – лікарів і молодшого медичного персоналу.

Розробляючи систему мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 доцільно відштовхуватись від сучасних тенденцій кадрового менеджменту враховуючи у однаковій мірі, одночасно забезпечення соціальних гарантій і дотримання законодавчо встановлених норм.

Для реалізації оновлення системи мотивації працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 слід розробити ефективні заходи, які дадуть змогу підвищити рівень мотивації медичного персоналу клінічної лікарні.

На рис. 3.1. наведено модель мотивації медичних працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

Нематеріальна підсистема мотивації повинна ґрунтуватись на таких принципах: - обов'язкова винагорода і заохочення за вагомі результати (успіх) колективу, зокрема конкретних працівників; - об'єднання спільною перспективною метою, акцентуючи саме на цьому (на командній роботі) увагу, а не на заохоченнях чи покараннях; - створення привабливої та комфортної робочої атмосфери; - спрощення, конкретизація і деталізація цілей, декомпозиція їх на короткострокові завдання і надання працівникам відчуття щоденних невеликих успіхів.

Експерти *Strategic Management Journal* зазначають, що «...ефективні технології нематеріального стимулювання надають можливість, в межах незмінного фонду заробітної плати, підвищити продуктивність праці більш ніж на 40 % та скоротити плинність персоналу» [65].

Опитування персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 виявили, що однією із вагомих причин плинності кадрів є недостатня увага «похвалі і визнанням». Серед найважливіших потреб працівниками відмічено: - усвідомлення чіткої поінформованості про цілі і завдання клінічної лікарні; - відчуття належної гідної оцінки, визнання заслуг; - впевненість у доступності до керівництва, готовності вислухати і прислухатись.

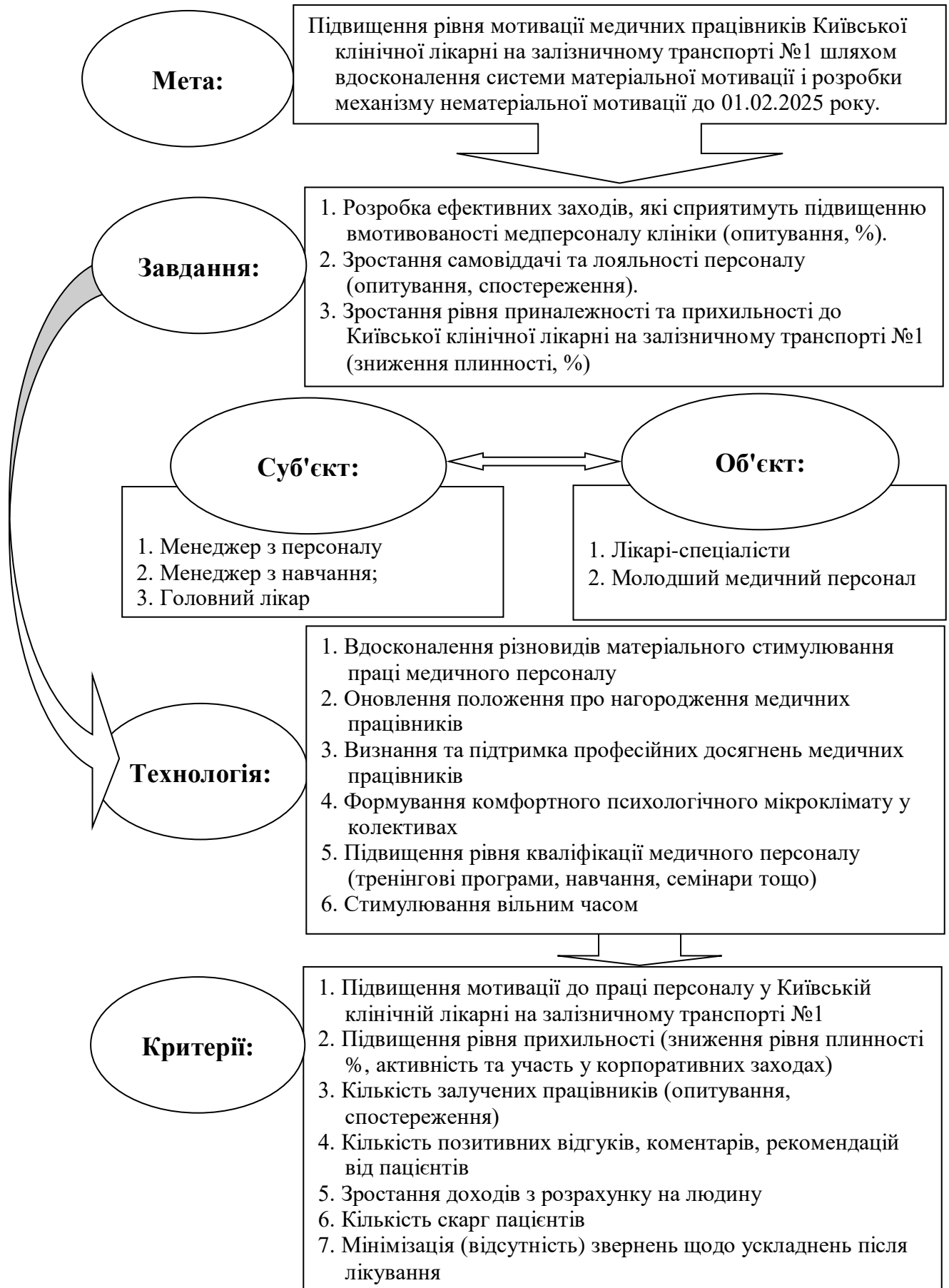


Рис. 3.1. Модель мотивації медичних працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 *

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць

Вартують на увагу такі заохочення зі сторони керівництва:

- оприлюднення найцікавіших і раціональних ідей працівників;
- доведення до відома персоналу позитивних відгуків клієнтів з подальшим розміщенням їх на сайті;
- обговорення з працівникам особистих і кар'єрних цілей та можливих шляхів досягнення.

Важливим критерієм є те, що різного роду винагороди, заохочування повинні бути цінними для працівників. Це не виключає, наприклад, що не слід вручати подяки, почесні грамоти чи інший вид винагородження, однак, це повинен бути доповненням до основної нагороди. Для розуміння того, яка винагорода може стати справді цінною для працівника, слід виявляти і враховувати такі інтереси. Серед значущих видів винагороди найчастіше мають місце додаткові відпустки, вихідні, службовий транспорт, абонементи у спортзал чи басейн, ювелірний значок чи престижна ручка з логотипом закладу. Необхідно вивчати потреби працівників на різних етапах їх становлення (входження в організацію) та розвитку і враховувати при формуванні мотиваційного механізму. Виходячи із зазначеного, звертаємо увагу керівників підрозділів Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 на доцільність конкретизувати перелік нематеріальних заохочень, наповнити дієвими стимулами мотиваційну складову системи менеджменту клінічної лікарні на основі аналізу потреб медичних працівників та оновити Положення про нагородження медичних працівників.

Вдосконалення матеріальної складової стимулювання працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 пропонуємо здійснювати на основі системи стимулювання з врахуванням ключових показників ефективності (KPI (англ. key performance indicators) - фінансова та нефінансова система оцінки, що допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей). Індивідуальні KPI встановлюються безпосередньо одному працівникові, командні (групові) - декільком працівникам одночасно, підрозділу або загалом всьому персоналу в організації. Таким чином, система KPI дозволяє відстежити діяльність

кожного працівника відповідно ключових показників. У Додатку Б наведено приклад розрахунку КРІ.

На першому етапі необхідно проаналізувати і оцінити матеріальне стимулювання на базі дворівневої системи: 1. на першому рівні здійснюється порівняння частки працівників, які вважають, що оплата їх праці залежить від результатів. Якщо частка таких медичних працівників зростатиме, це вказує на ефективність підходів, які застосовуються; 2. на другому - необхідно розрахувати стимулюючі показники заробітної плати. За результатами проведеного аналізу діючої системи КРІ потрібно прийняти рішення на предмет потреби в її удосконаленні та корегуванні.

Спираючись на підсумки другого етапу слід сформулювати показники всіх аспектів КРІ із різних функціональних сфер організаційного формування, враховуючи також зовнішні чинники.

Отже, нарахування премії працівникам Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 здійснюватиметься не тільки за даними оперативної і бухгалтерської звітності, а й середнього коефіцієнту якості праці і особистого коефіцієнту якості праці певного працівника. Премію буде нараховано на відрядну тарифну зарплату (за відрядної форми оплати праці заробіток працівника прямо залежить від кількості і якості виготовленої продукції чи обсягу виконаних робіт (послуг)), доплату за додаткові види роботи, у вихідні й суміщення із врахуванням особистого показника КРІ.

На третьому етапі здійснюється формування системи КРІ на основі показників, що вже враховуються при стимулюванні персоналу. Підсумком даного етапу є виявлення потенційних можливостей для вдосконалення на підприємстві системи КРІ.

Четвертий етап передбачає систематизацію КРІ з допомогою універсального класифікатора за напрямками застосування показників.

Таблиці 3.1 та 3.2 відображають спільні для персоналу (лікарі, середній і молодший медичний персонал) усіх підрозділів Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 показники підвищення й зниження КРІ, які

пропонуємо використовувати для покращення матеріального стимулювання працівників клінічної лікарні.

Таблиця 3.1

Показники підвищення КРІ для персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1*

№ п/п	Показники для підвищення КРІ	Значення
1.	Відсутність порушень трудового законодавства	+0,10
2.	Відсутність зауважень керівництва	+0,10
3.	Відсутність скарг пацієнтів	+0,10
4.	Раціональні пропозиції щодо ефективного використання робочого часу	+0,10
5.	Раціональні пропозиції щодо розробки та реалізації медичних послуг	+0,10
6.	Проведення ефективного лікування	+0,10
7.	Підвищення кваліфікації	+0,10
8.	Зменшення втрат робочого часу	+0,03
9.	Виконання функцій і обов'язків в установлені терміни	+0,03
10.	Використання сучасних технологій при наданні медичних послуг	+0,03
11.	Забезпечення достовірності і своєчасності надання необхідної звітності	+0,03
12.	Своєчасне та якісне оформлення документів і звітів	+0,02

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць

Таблиця 3.2

Показники зниження КРІ для персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1*

№ п/п	Показники для зниження КРІ	Значення
1.	Порушення технологічних режимів, регламентів, інструкцій	-0,10
2.	Неналежне використання (псування) матеріалів, інструментів чи обладнання	-0,05
3.	Надання недостовірної інформації	-0,10
4.	Порушення правил техніки безпеки, протипожежних, санітарних правил і норм	-0,10
5.	Запізнення на роботу, закінчення роботи не відповідно розпорядку робочого дня, самовільне залишення робочого місця	-0,025
6.	Невиконання розпорядження керівництва	-0,10
7.	Порушення трудової дисципліни	-0,10
8.	Невиконання (невчасне виконання) наказів, вказівок і розпоряджень клінічної лікарні, вищих відомств	-0,10
9.	Неякісне чи несвоєчасне надання медичної допомоги	-0,10
10.	Невиконання (або неналежне виконання) посадових обов'язків	-0,025
11.	Наявність претензій клієнтів	-0,05
12.	Наявність випадків порушення правил внутрішнього розпорядку	-0,05
13.	Невиконання планових завдань	-0,05

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць

П'ятим етапом пропонованого підходу є обґрунтований відбір показників із запропоновано класифікатора або використання усіх з них, що

дозволить керівництву мати певні межі можливого коригування. Після проведення відповідної оцінки показників стосовно системи матеріального стимулювання з використанням узгоджених критеріїв, необхідно відібрати ті показники, що характеризуються найвищим загальним підсумковим балом.

Запропоновані оціночні показники коефіцієнту якості праці та відповідні розміри підвищення чи зниження премій і доплат відображено у табл. 3.3.

На випадок, коли з'являються нові КРІ корегування переліку КРІ об'єкту стимулювання здійснюватиметься з врахуванням почергового порівняння критеріальних оцінок КРІ, що використовуються із критеріальною оцінкою кожного із запропонованих показників. У підсумку ранжують КРІ, що закріплені за функціональною сферою за підсумками критеріальної оцінки.

Таблиця 3.3

Запропоновані оцінки КРІ для персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1*

№ п/п	Коефіцієнт якості праці	Розмір зниження чи підвищення доплат, %
1.	Вище 1,5	Відповідно до КРІ, але не вище +30
2.	1,2-1,5	+20
3.	1,0-1,2	+10
4.	0,95-1	0
5.	0,75-0,92	-15
6.	0,50-0,75	-25
7.	0,1-0,50	-60
8.	Нижче 0,1	-100

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць

Наступним кроком, що передбачено на шостому етапі і виступає основним завданням такого етапу, є застосування запропонованих підходів з використанням КРІ з метою матеріального стимулювання медичних працівників та підвищення не лише ефективності, а й об'єктивності функціонування системи зазначеного виду стимулювання.

Сьомий етап рекомендованого підходу розглядає розрахунок економічного ефекту від застосування системи матеріального стимулювання. Відповідно доцільно розрахувати прогнозований розмір додаткового фонду оплати праці до основного для груп медичних працівників. Розмір

додаткового фонду порівнюється із фактичними розмірами обсягів преміювання по конкретній аналізованій групі медичних працівників. За результатами здійснюється розрахунок середнього відхилення доплат з допомогою впровадження системи КРІ стосовно аналізованої групи працівників.

Удосконалення системи матеріального стимулювання спрямоване на підвищення її ефективності щодо вмотивованості медичного персоналу, що своєю чергою покращить результативність діяльності медичного закладу, підвищить якісний рівень надання послуг для пацієнтів закладу.

Враховуючи результати проведених досліджень сформовано перелік рекомендацій щодо поетапності реалізації запропонованих змін у мотиваційній системі персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1. На рис. 3.2. відображено логічну поетапність удосконалення системи мотивування персоналу медичного закладу.

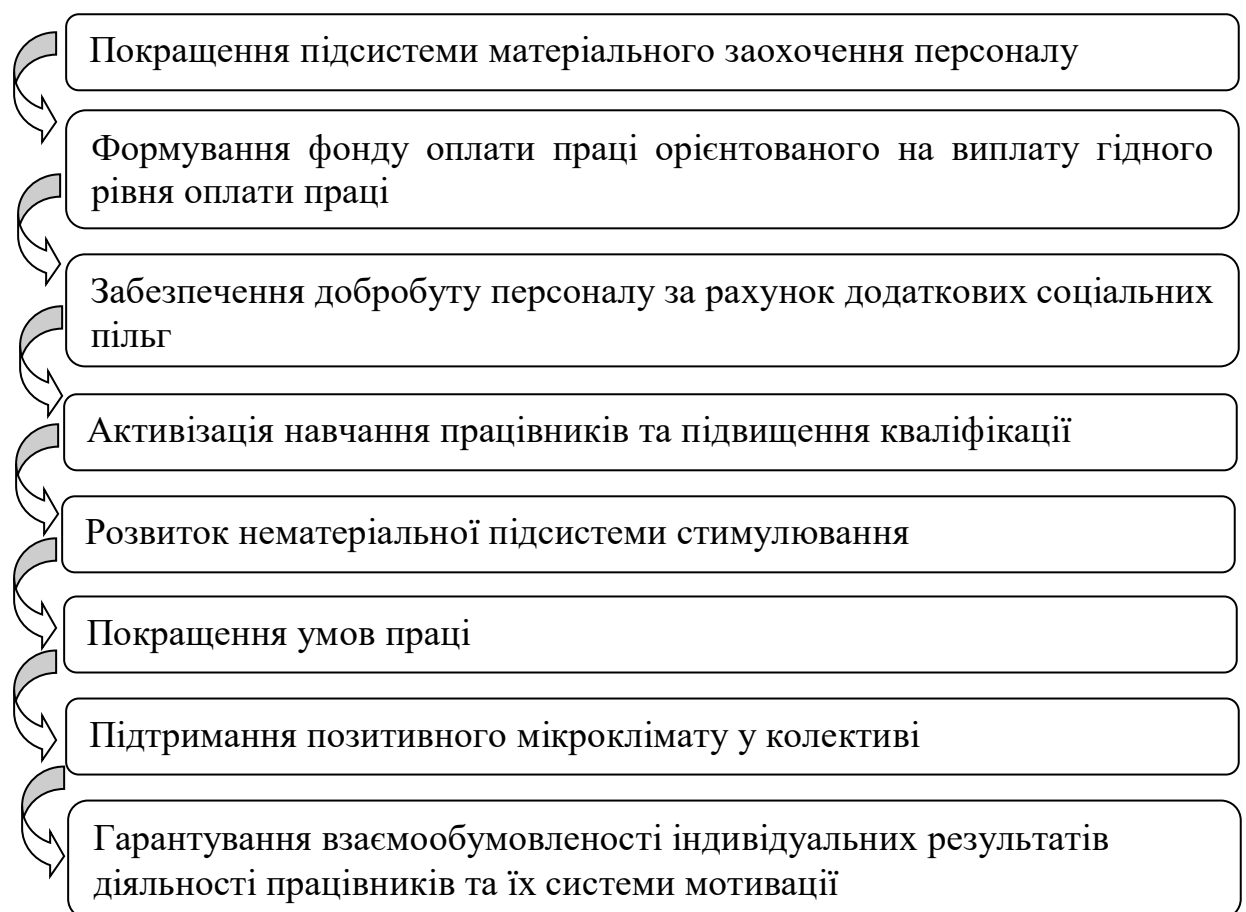


Рис. 3.2. Етапи покращення системи мотивації та стимулювання персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 *

Примітка. *Сформовано автором

Найбільш значущі соціально-психологічні чинники, що впливають на успішність та ефективність діяльності медичної установи відображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність діяльності медичної установи*

Примітка. *Систематизовано автором з використанням наукової праці [74]

Результати проведеного дослідження засвідчують, що ефективність комунікаційного процесу у колективі медичного персоналу залежить від сутності безпосередньо спілкування, що поєднується із ходом встановлення діагнозу та лікування, а не від складу осіб, які приймають у ньому участь. Важливо враховувати різноманітність моделей спілкування між персоналом в організації, а також стиль і манера комунікування медичних спеціалістів з пацієнтами, оскільки вони різняться за формами реалізації і взаємодії.

Загально визнано, що однією з найбільш соціально значущих у будь-якій країні є сфера охорони здоров'я. Вагоме місце серед проблем медичних закладів приділяється непорозумінням і неузгодженостям, що виникають по причині взаємовідносин між особовим складом медичних працівників і пацієнтом.

Передумовами конфліктних ситуацій в сфері охорони здоров'я виступають як зовнішні причини, що є загальними для суспільства під час складних переломних періодів у розвитку, так і внутрішні, що пов'язані з

дефіцитом фінансуванням, а також несправедливої (необґрунтовано заниженої) оцінки професії медичного фахівця у недосконалій системі реформувань. Серед причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є певна неузгодженість дій між персоналом лікарні і пацієнтами.

З метою формування позитивної репутації закладу охорони здоров'я в контексті корпоративної етики, адміністрація лікарні зобов'язана визначити моральні стандарти для взаємоузгодження відносин між медичним персоналом різних управлінських рівнів і відповідальності, враховуючи при цьому загально визнані посадові ролі і статус головного лікаря, завідуючого відділом, старшої медичної сестри, медичної сестри, молодшої медичної сестри. Важливо усвідомлювати, що створення позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі медичного закладу є результатом спільної, системної праці та впровадження різнопланових заходів з боку керівництва та всіх співробітників закладу охорони здоров'я.

Значущим етапом у процесі вдосконалення мотиваційної системи Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 є встановлення гідного розміру заробітної плати, що передбачає та потребує ґрунтовного аналізу ринкових умов і розміру заробітної плати у медичній сфері. Проведені дослідження, висвітлені у другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи, обґрунтовують доцільність приділення належної уваги, прийняття управлінських рішень спрямованих на збільшення рівня оплати праці (матеріального стимулювання).

Оплата праці повинна відповідати затраченим зусиллям на виконання посадових обов'язків, надавати можливість задовольняти потреби не лише базові, а й реалізувати потреби вищого порядку.

Підсистема матеріального стимулювання повинна враховувати стаж роботи працівників, їх навантаження і напруженість під час робочого процесу. Оціночні критерії діяльності працівників та досягнення окреслених результатів, повинні бути чітко зафіксовані у внутрішньо організаційних нормативних документах і доведені до відома всього персоналу. Важливою

умовою такої оцінки є простота, об'єктивність, логічність і вимірюваність, оскільки складний механізм оплати праці ускладнює працівникам планування власного бюджету у рамках доходу, наслідком чого можуть бути додаткові непередбачувані витрати, незадоволеність заробітною платою, конфліктні ситуації на підставі відчуття несправедливості чи зрівнялівки. Для усунення зазначених вище проблем важливо пояснювати медичному персоналу структуру і порядок виплат та надавати доступ до бази внутрішніх нормативних й регламентуючих документів.

Дієвий стимулюючий вплив на підвищення мотивації персоналу має використання соціальних пільг, забезпечуючи стабільність роботи і віддачу персоналу, зростання рівня лояльності працівників до керівництва закладу охорони здоров'я. Серед альтернативних варіантів розвитку соціальних пільг варто розглядати можливості проїзду до роботи, місць відпочинку за зниженою вартістю та проживання як працівників, так і членів їх сімей, зокрема забезпечення дітей медичних працівників дитячим садочком, шкільними закладами, активізація та пропагування здорового способу життя через надання пільгових абонементів у спортивно-оздоровчі заклади та заклади культури, оплата харчування, компенсація проїзду та надання додаткових вихідних днів.

Враховуючи відсутність фахівців, які безпосередньо займаються питаннями мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1, доцільно розглянути введення посади та прийняти на роботу спеціаліста, який займатиметься виключно формуванням та вдосконаленням стратегії управління персоналом, що дасть можливість швидко та ефективно вирішувати питання стимулювання та мотивації медичних працівників враховуючи їх потреби та підвищуючи показники якості їх діяльності у межах окреслених цілей клінічної лікарні та загалом місії.

До посадових обов'язків фахівця з управління персоналом (людськими ресурсами) належатимуть: аналіз і оцінка поточної системи мотивації, оцінка ефективності та ідентифікація; формування стратегій та планів для

підвищення мотивації персоналу з врахуванням індивідуальних і колективних потреб працівників; розробка і впровадження сучасних програм для мотивації персоналу; розвиток програм для кар'єрного росту; співпраця з керівництвом для узгодження стратегій мотивації, забезпечення підтримки для впровадження ідей; організація тренінгів і семінарів; моніторинг й оцінка результатів; створення комунікаційної системи; консультування працівників з питань мотивації, зокрема кар'єрного зростання; формування звітності про поточний стан системи мотивації, вплив на продуктивність і задоволеність персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1; аналіз ринкових тенденцій на ринку праці.

У табл. 3.4 висвітлено витрати на впровадження нових напрямів удосконалення мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на впровадження нових напрямів удосконалення мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1*

Заходи	Витрати, грн
Введення додаткової посади менеджера з персоналу	140 000
Розвиток навичок і навчання	50 000
Біохакинг (пропагування здорового способу життя), використання цифрових інструментів	25 000
Підвищення оплати і надання пільг	500 000
Разом	715 000

Примітка. *Сформовано автором

Загальна сума витрат складає 715 тис. грн, які включають витрати на введення додаткової посади менеджера з персоналу, витрати на заходи пов'язані з підвищенням кваліфікації медичних працівників, забезпечення їх фізичного комфорту та здоров'я; витрати на збільшення оплати і надання додаткових пільг для персоналу, розвиток навичок і навчання, зокрема щодо використання цифрових інструментів у мотивації персоналу досліджуваного

медичного закладу.

3.2. Удосконалення мотиваційного механізму діяльності працівників охорони здоров'я України

Мотивація діяльності персоналу закладів охорони здоров'я без застосування сучасних механізмів і методів матеріального та нематеріального заохочення фактично не може бути максимально дієвою. Українські реалії сьогодення для успішного виконання закладами охорони здоров'я своїх функцій, у процесі їх діяльності, вимагають визначитись, чому людина працює, що викликає потребу дій. Недостатня мотивація персоналу закладів охорони здоров'я – обмежуючий чинник, що перешкоджає медичним закладам реалізувати потенційні можливості. Щоб спонукати працівників працювати якісно, замало тільки вивчити їх потреби, необхідно розробити ефективний механізм мотивації, що викликатиме бажання працювати на користь установи та задля реалізації окреслених цілей.

Управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я є важливим напрямом управління у сфері охорони здоров'я, який спрямований на реалізацію засобів й заходів системи мотивації з метою досягнення цілей закладів медицини. Механізм управління мотивацією має бути орієнтованим на підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення медичних працівників.

Політика управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я має спільні підходи та методи, здійснюється з дотриманням встановлених інструментів й заходів, функцій управління, принципів тощо. Практика зарубіжного досвіду вказує на необхідність максимального використання комплексу мотиваторів, що зможуть забезпечити ефективну мотивацію персоналу в цілому [76].

Однак, на сучасному етапі формування системи мотивації потрібно усвідомлювати, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це

лише половина успіху. Він повинен також успішно реалізуватися, що можливо за умови розуміння стратегії розвитку закладу охорони здоров'я усіма його працівниками [86].

Формуванню якісної та ефективної системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я передують визначення цілей, стратегії розвитку та побудова системи мотивації таким чином, щоб працівники докладали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних суспільних цілей розвитку.

Основою ефективної діяльності закладів охорони здоров'я є раціональна система мотивації, при цьому головним джерелом й резервом будь-яких змін виступає людський ресурс. Отже, забезпечення максимального його генерування і ефективного використання – це стратегічно ключовий аспект практичної діяльності суб'єктів різних сфер. Якщо розглядати цей процес у напрямі постійного посилення та вдосконалення, то варто відмітити, що ключова роль у даному аспекті належить управлінню персоналом і безпосередньо функції мотивація.

Основною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу є формування сучасного ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я, планування й організація комплексу засобів, що орієнтовані на стабільне функціонування системи мотивації персоналу системи охорони здоров'я.

Досягнення зазначеної мети вимагає формування і дотримання ряду принципів, функцій, методів управління мотивацією праці. До таких принципів, на основі яких повинен ґрунтуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я належать: окреслення цілей і завдань; порядок та планування (завдання повинні мати терміни та відповідальних); системності (побудова набору оціночних критеріїв для кожного з напрямів мотивації праці); чітке і суворе дотримання норм чинного законодавства (правила, процедури винагородження і санкції мають бути чітко визначеними); диференціації

(визначення критеріїв розміру, форми винагородження чи покарання для працівника і колективу); комплексної мотивації (оцінка й задоволення індивідуальних потреб); пропорційності (взаємозв'язок та взаємообумовленість цілей підприємства та винагороди за виконані обсяги роботи).

Управління системою мотивації з використанням процесного підходу передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів та вибору стимулів в межах системи. Окреслені принципи дають можливість здійснювати управління процесом впливу стимулів на персонал закладів охорони здоров'я й коригувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією мотивів. Працівники можуть обирати спосіб поведінки, виходячи із можливих варіантів способів поведінки, що прийнятні у організаціях сфери охорони здоров'я.

Під час управління системою мотивації персоналу відбувається безпосередній вплив на такі елементи – стимули і мотиви. Необхідно здійснювати вплив на формування мотивів діяльності персоналу задля побудови необхідної мотиваційної структури персоналу; обґрунтування раціональної системи стимулів забезпечує цілеспрямовано здійснювати на персонал організації зовнішній вплив.

Фахівці у галузі HR-менеджменту зауважують, що універсальної, готової до використання програми мотивації персоналу, яка б гарантувала однозначний успіх, не існує. Дана система повинна розроблятися конкретно під певну організацію, установу, заклад й залежить від різних чинників, включаючи вид діяльності; чисельність і структуру персоналу; загально організаційні цінності; власників, інвесторів, акціонерів, засновників підприємства; особливості регіону, сферу діяльності, дохідність тощо.

Розроблена система мотивації персоналу звісно не гарантує стовідсоткову ефективність управління персоналом закладів охорони здоров'я до моменту її повної реалізації. Головним чинником виступають працівники закладів охорони здоров'я, які мають різну зацікавленість і

відповідальність щодо прикладання максимальних зусиль, демонструванні бездоганної праці. Багато хто працює лише заради оплати праці і преміювання, однак цього недостатньо для досягнення цільових орієнтирів механізму мотивації праці.

Для якісного й фахово надання послуг, медперсоналу замало опиратися виключно на ті знання і підготовку, які отримано як базові навички, а необхідно постійно розвиватися у плані професійно-фаховому, орієнтуватися на можливість кар'єрного зростання. Удосконалення системи мотивації праці персоналу закладу охорони здоров'я потребує тривалого часу й відповідного алгоритму дій, що дозволять успішно впроваджувати інструменти мотивації у роботу персоналу.

З метою забезпечення високо ефективної мотивації персоналу нами запропоновано поетапну методику впровадження системи управління мотивацією персоналу, що відображена на рис. 3.5, у своїй структурі передбачає важливі і незамінні складові мотивації: економічну, адміністративну й внутрішню.

Таким чином, мотивація може перетворитися з універсального компоненту на дієвий інструмент ефективного розвитку закладів сфери охорони здоров'я, який залучатиме і пробуджуватиме нові мотивуючі сили, виявляти потенційних лідерів та закріплювати отримані ними результати, спрямовуватиме зусилля на задоволення суспільно корисної мети як головної цілі функціонування будь-якого організаційного формування (держаного органу, установи, підприємницьких організаційних структур).

Враховуючи досвід практики, у т.ч. і закордонної, щодо використання методів мотивації персоналу, варто запропонувати, на нашу думку, такі шляхи вдосконалення мотивації праці в Україні:

- передбачити введення штатної одиниці на посаду менеджера-експерта, спеціаліста, яка б займалася дослідженням внутрішніх мотиваторів і цінностей працівників, діагностувала б їх реальні потреби;

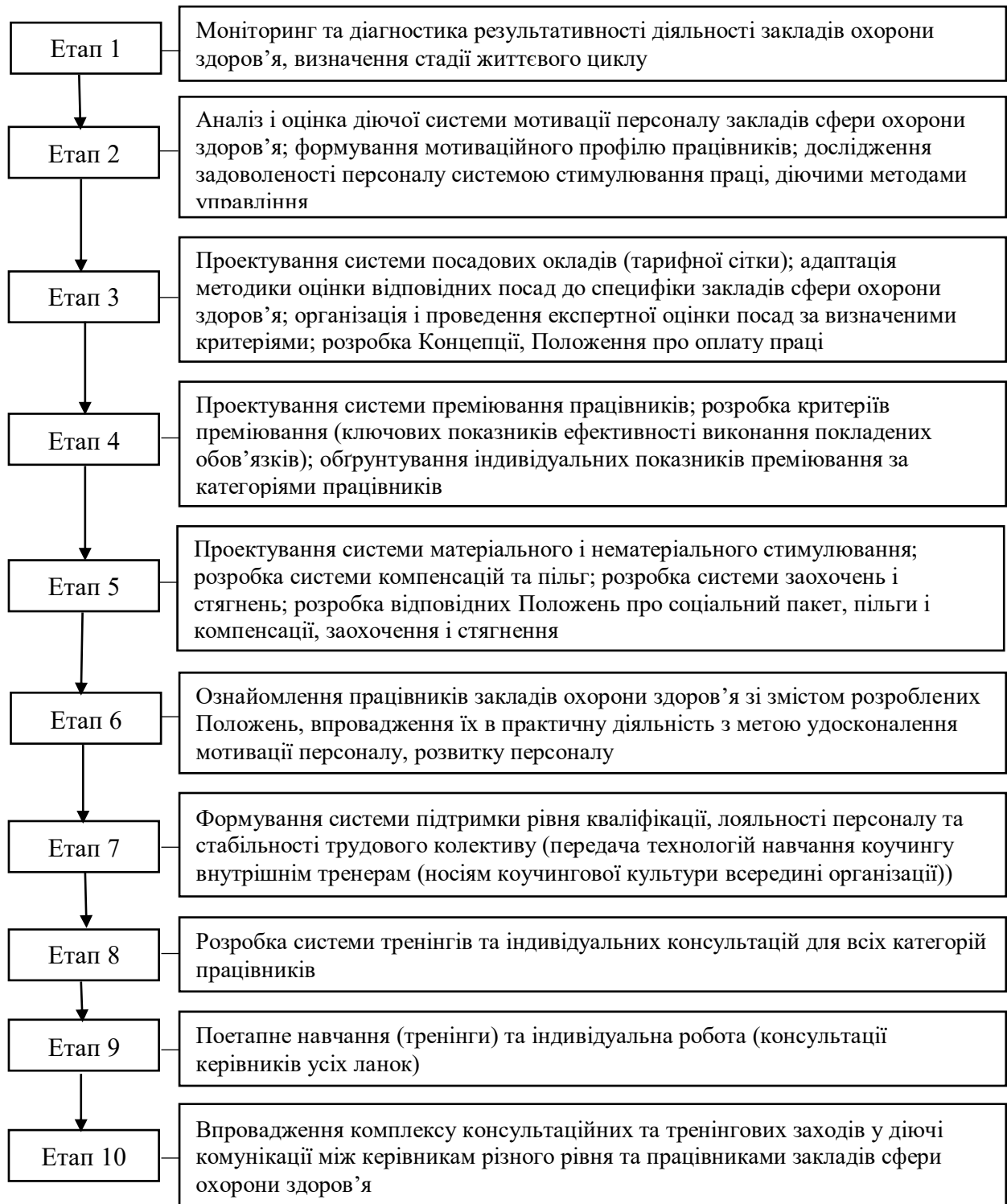


Рис. 3.5. Алгоритм впровадження системи управління мотивацією персоналу*

Примітка. *Сформовано автором на основі наукових праць

- формувати і реалізувати організаційну культуру, передбачити, подарунки до професійних свят, дотримуватись правил етичного міжособистісного спілкування службовців, зокрема, з керівництвом різних

управлінських рівнів, проведення корпоративних свят, спортивних заходів між підрозділами з метою об'єднання колективів, проведення конкурсів з цінними призами для кращих працівників;

- активізувати використання методів нематеріального стимулювання: подяки, грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усну похвалу за успішне виконання обов'язків і ін.;

- покращувати умови праці, часткової залученості до діяльності, відпочинку працівників, розширювати та надавати соціальний пакет;

- диференціювати види винагород з огляду дієвості, мотивуючий ефект для різних категорій працівників.

Теорія економіки з питань персоналу, численні наукові дослідження обґрунтовують те, що продумана система оплати праці працівника будь-якого організаційного формування, як правило, має суттєвіший вплив на трудову поведінку, ніж звичайне (необумовлене) підвищення розміру посадового окладу. Зазначене пояснює чому у більшості розвинутих країн світу формують досить складні схеми винагороди, оплати праці, зокрема для медичного персоналу, які фактично призводять до адаптивної реалізації у сфері охорони здоров'я відомого принципу Р4Р («плата за результати» - *pay-for-performance*), що застосовується у бізнес-структурах. Плата за результати означає врахування як кількісних так і якісних показників діяльності визначеного працівника при визначенні розміру оплати праці.

Залежно від ступеня впровадження принципу Р4Р виділяють такі моделі оплати праці працівників сфери охорони здоров'я:

1. Модель «100 % зарплата», за якої лікар отримує заздалегідь визначену, узгоджену, фіксовану заробітну плату.

2. Модель «Заробітна плата плюс бонуси» передбачає встановлення працівнику базового окладу, що відповідно до результатів діяльності й враховуючи особисту продуктивність може бути доповнений додатковими виплатами у вигляді бонусів.

3. Модель рівновеликих часток базується на розподілі частини прибутку закладу охорони здоров'я між працівниками, які виконують свої завдання й обов'язки, надають медичну допомогу, порівну.

4. Модель продуктивності усуває недоречності попередньої моделі шляхом залежності розміру оплати праці працівника від відсотка з надходжень ним зароблені. Разом з тим із надходжень вираховуються попередньо кошти, які спрямовуються на покриття витрат, що пов'язані з утриманням закладу.

Для визначення найдієвішої і найефективнішої у медичному закладі моделі оплати праці персоналу, найперше необхідно визначити розмір фонду оплати праці, тобто встановити, скільки коштів заклад зможе виділити на оплату праці персоналу.

Таким чином, зростання обсягів фінансування закладів сфери охорони здоров'я, реформування механізму винагороди (оплати праці), пенсійного забезпечення медпрацівників, створення і підтримка дієвої системи безперервної освіти, у т.ч. атестації, покращення умов праці медичних кадрів з паралельним покращенням умов перебування пацієнтів в закладах охорони здоров'я, підвищення рівня безпеки діяльності медичних працівників, саме це і має стати стимулом до ефективної праці персоналу.

3.3. Етапи впровадження системи мотивації для персоналу закладів охорони здоров'я

Працівники закладів охорони здоров'я щоденно надають фахову медичну допомогу, рятують людські життя, дуже часто у напружених умовах. Тому одне із завдань керівника медичного закладу в цей складний час, в умовах війни в Україні - підтримати співробітників.

Ефективність роботи персоналу напряму залежить від його мотивації. Управління такою залежністю має стратегічне значення для закладів охорони здоров'я.

Мотивування до праці – це спрямовані на кожного працівника і всіх членів колективу спонукальні дії задля ефективної роботи та активної діяльності, що передбачають задовольнити власні індивідуальні потреби і досягнути загальних цілей закладу [85].

Мотивація персоналу ґрунтується на таких компонентах: стратегія медичного закладу; чітко визначений розподіл ролей; сформовані і доведені до персоналу критерії їх оцінювання та структурних підрозділів.

У процесі дослідження вивчивши рекомендації фахівців з управління, зокрема шеф-редактора Цифрового видавництва Експертус Управління закладами охорони здоров'я Алли Худякової [85], розглянемо та чітко окреслимо основні етапи впровадження мотиваційної системи у практичну діяльність закладів охорони здоров'я.

Найперше переконайтеся, що необхідно мотивувати працівників.

Мотивація стимулює працівників досягати цілей підприємства, за що і має бути призначена відповідна вклада винагорода, а також забезпечує бажану поведінку працівників. Тому, чітко визначте бажану поведінку і донесіть її до всіх працівників. Оберіть адекватні ситуації і бажанні методи мотивації.

Переважає більшість працівників цінують здебільшого матеріальну винагороду за прикладені зусилля. Проте варто використовувати і нематеріальні способи мотивування персоналу.

Система матеріального мотивування працівників, найдинамічнішого елемента системи мотивування закладів охорони здоров'я, має відповідати таким вимогам:

- забезпечувати оплату медичним працівникам за їх прикладені зусилля на рівні середнього рівня заробітної плати в країні з дотриманням норм Постанови КМ України «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» № 2 від 12.01.2022 р.;

- економічне стимулювання упроваджувати з огляду на обсяг наданих послуг та результати лікувально-профілактичної діяльності окремих

працівників і підрозділів;

- надавати певну фінансову і соціальну підтримку молодим фахівцям та медикам-переселенцям.

Проте, як засвідчує практика, підвищення матеріальної винагороди не завжди призводить до росту трудової мотивації і прагнення працівників якісніше виконувати свої обов'язки.

Важливими, досить ефективними та довготривалими у своїй дії інструментами мотивування, які не потребують додаткових витрат, але дають значне задоволення від виконаної роботи й відчуття власної компетентності, самоповаги є способи нематеріальної мотивації.

Доведено, що створити продуктивну команду (успішну команду односторонців) керівникові вдасться лише за умови визнання досягнень і висловлення подяки працівникам.

Умовно методи нематеріальної мотивації поділяють на моральні й організаційні, відповідну їх структуру представлено на схемі Додатку В.

Правильно підібране і дозоване нематеріальне мотивування формує поведінку персоналу. Разом із матеріальними стимулами воно спрямоване на досягнення максимально можливого за визначеної ситуації позитивного результату.

Таким чином, щоб сформувати результативну систему мотивуючих заходів, регулярно здійснюйте діагностику, аналізуйте і намагайтеся вдосконалити відносини між керівниками та підлеглими.

Етап 1. Забезпечте комфортні побутові умови. Почніть з необхідного і самого елементарного. Перевірте, як працює вентиляція; з'ясуйте, де харчуються працівники, і за потреби покращіть умови (установіть кулери, чайники, мікрохвильові печі). Перевірте відповідність умов для відпочинку й сну під час понаднормової праці, добових чергувань й нічної зміни.

Етап 2. Виплачуйте заробітну плату без затримок. Обов'язково дотримуйте вимог Постанови КМ України «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» № 2 від 12.01.2022 р.

Якщо у закладі охорони здоров'я не вистачає коштів на виплату заробітної плати з доплатами і надбавками, то є можливість укласти договір з НСЗУ щодо дофінансування витрат на зарплату.

МОЗ України запроваджено такі пакети дофінансування на заробітну плату:

- згідно з постановою КМУ «Забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги» від 20.03.2022 р. № 325;

- згідно з постановою КМУ «Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів» від 03.05.2022 р. № 529.

МОЗ України готується також черговий пакет дофінансування для закладів охорони здоров'я, що не мають можливості за власні кошти забезпечити виплату базової заробітної плати медичним працівникам на рівні не менше ніж 20 тис. грн для лікарів і 13,5 тис. грн для медичних сестер.

Етап 3. запровадьте систему КРІ (з англ. - ключові показники ефективності). У розділі 3 магістерської кваліфікаційної роботи у п. 1.3 розглянуто зазначену пропозицію та механізм її впровадження. Така система допоможе зробити фінансову мотивацію прозорою та ефективною.

Етап 4. Згуртуйте команду. Дуже важливо для більшості працівників відчувати себе частиною команди, оскільки це задовольняє первинні потреби у спілкуванні, приналежності, безпеці та додає впевненості в собі.

Проводьте по можливості заходи, які спрямовані на розвиток професійного спілкування (конференції, консиліуми, обмін досвідом тощо) не тільки підвищують кваліфікацію працівників, а й запобігають професійному вигоранню.

Етап 5. Підтримуйте моральний дух та хваліть працівників, дякуйте за активну позицію, відзначайте досягнення. Кожен прагне визнання. Працівнику важливо усвідомлювати свою значимість і роль у колективі, бути впевненим, що керівник його цінує. Не забувайте хвалити підлеглих перед колективом, під час засідань, зборів. Заохочення мотивує працівників до

більшої самовіддачі, навіть у випадку, якщо зарплата залишається без змін.

Відзначайте найрезультативніших працівників під час професійних, наприклад до Дня медичного працівника («Лікар року», «Бездоганний медпрацівник», «Найввічливіший адміністратор») і інших традиційних свят.

Етап 6. Підтримайте підлеглого у його прагненнях самореалізуватися, допоможіть шляхом залучення працівників до нових проєктів, організуйте тренінги особистісного зростання. Це надасть можливість членам колективу відчувати значимість і підвищить ступінь залученості персоналу до діяльності закладу.

Проконтролювати результативність прийнятих рішень і заходів щодо впровадження та покращення системи мотивації у закладі охорони здоров'я можна з допомогою чекліста (Додаток Д).

Ефективність роботи закладу охорони здоров'я залежить від успішної мотивації медичних працівників. Навіть у разі обмеженого фінансування за наявності вмотивованих працівників можна досягти значних результатів.

Висновок по розділу 3

У розділі 3 магістерської кваліфікаційної роботи нами запропонована модель мотивації медичних працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

Вдосконалення матеріальної складової стимулювання працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 пропонуємо здійснювати на основі системи стимулювання з врахуванням ключових показників ефективності (КРІ (англ. key performance indicators) фінансова та нефінансова система оцінки, що допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей).

Удосконалення системи матеріального стимулювання спрямоване на підвищення її ефективності щодо вмотивованості медичного персоналу, що своєю чергою покращить результативність діяльності медичного закладу, підвищить якісний рівень надання послуг для пацієнтів закладу.

Враховуючи результати проведених досліджень рекомендуємо також ввести нову посаду та прийняти на роботу працівника, який займатиметься розробкою стратегії управління персоналом, зокрема формуванням системи мотивації праці медичних працівників, розраховано проектне значення витрат на впровадження нових напрямів удосконалення мотивації персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

Запропоновано алгоритм впровадження системи управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я, який у своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну й внутрішню.

Таким чином, з універсального компоненту мотивація може перетворитися на дієвий інструмент ефективного розвитку закладів охорони здоров'я, який буде залучати і пробуджувати нові мотивуючі сили, виявляти потенційних лідерів, закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля на задоволення суспільнокорисної мети як основної цілі функціонування будь-якого організаційного формування.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. За результатами опрацювання наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що в основі мотивації й стимулювання персоналу лежить спонукання працівника до економічної поведінки. Таке спонукання спрямоване на реалізацію потреб: об'єкта (через мотивацію) і суб'єкта управління (через стимулювання).

Ефективність роботи будь-якого організаційного формування, в тому числі і в системі охорони здоров'я, значною мірою залежить від втілення справедливої політики управління персоналом. У даному напрямі важливе значення відіграє мотиваційний механізм, що дозволяє розкрити потенціал кожної людини. Одним з пріоритетних чинників результативності діяльності закладу охорони здоров'я є вмотивованість медичного персоналу до формування належної моделі поведінки з дотриманням принципів високої відповідальності та дисциплінованості.

2. Встановлено, що теорії мотивації поділяються на категорії: змістовні, процесійні і поведінкові. Змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні системи внутрішніх спонукань, що формує специфіку трудової поведінки працівника. Процесійні теорії мотивації - на притаманних людям індивідуальних особливостях поведінки у різних трудових ситуаціях. Поведінкові теорії мотивації ґрунтуються на визначенні чинників, що формують поведінку людей, їх мотивацію до виконання поставлених завдань.

3. Доведено, що еволюція наукових поглядів щодо розвитку форм і методів стимулювання персоналу відбувалася під впливом багатьох різноаспектних мотиваційних концепцій. Практична реалізація системи мотивації персоналу відбувається шляхом використання сукупності методів: економічних, організаційно-виробничих, адміністративних, морально-психологічних та соціальних. У процесі дослідження зроблено висновок, що розвиток організації відбувається за умов усестороннього розвитку персоналу,

який має бути вмотивованим до досягнення мити, яку поставило перед ним керівництво підприємства, і потреби якого через методи стимулювання будуть задоволені.

4. Проведений огляд моделей мотивації праці в Україні і світі дозволив виділити їх спільні і відмінні риси. Слід відмітити, що українська модель по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання і учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання праці є лише додатковими інструментами. Недостатньо задіяні в системі мотивування персоналу методи участі у прибутках, купівлі акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу.

Вивчення різних моделей мотивації праці привело до висновку про універсальність та доречність впровадження у вітчизняній практиці моделей США, Великобританії та Франції, які поєднують в собі досить значну кількість мотиваційних важелів. У той час, коли німецьку, шведську та японську моделі мотивації праці буде важко адаптувати до українських реалій, що вказує на так звану «кризу мотивації праці» як системи в нашій країні. Це залежить не тільки від низького рівня реальної заробітної плати, але й від зміни значимості мотиваторів у системі мотивації праці.

5. Поглиблені дослідження проблеми мотивації персоналу проводились на матеріалах Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1. У медичному закладі функціонує 170 ліжок; відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії; дитяча поліклініка, централізована клініко-діагностична лабораторія з бактеріологічним відділом; Консультативно-діагностичний центр з підрозділами ендоскопічної, ультразвукової, рентгенологічної, функціональної діагностики та кабінетами відновного лікування. Лікарня має приймальне відділення з функцією невідкладної медичної допомоги.

6. Аналіз зміни показників використання ліжкового фонду лікарні протягом 2021-2023 рр. вказує на збільшення використання ліжкового фонду в порівнянні з попереднім періодом. У звітному періоді у середньому тривалість

перебування хворого в лікарні становила 9,5 (всього план - 11), що свідчить про достатньо раціональне використання потужностей лікарні при діагностичних обстеженнях та лікуванні хворих. Вище середньо лікарняного даний показник у психоневрологічному відділенні - 17,8, а найнижчий в гінекологічному відділенні. Кількість пролікованих хворих у 2023 р. має стійку тенденцію до збільшення, в порівнянні з 2022 р. проліковано на 352 пацієнта більше. Київська клінічна лікарня на залізничному транспорті № 1 надавала допомогу як залізничникам, так і нерезидентам Укрзалізниці (за пакетами НСЗУ, страхові хворі), у тому числі представникам ЗСУ та інших силових відомств країни, через що спостерігається зменшення питомої ваги залізничників з 25,3 у 2023 р. до 22,3 в поточному році.

7. Матеріальна мотивація працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 представлена розробленою системою оплати праці та преміювання працівників. Детальний аналіз фонду оплати праці лікарні за період з 2021 по 2023 рік показує наступне. Складова основної заробітної плати зменшилася на 7,4 %, що пов'язано з оптимізацією витрат або зміною в структурі персоналу. Додаткова заробітна плата залишилася стабільною протягом розглянутого періоду. Це свідчить про те, що лікарня витрачає приблизно однакову частку свого бюджету на мотивацію працівників. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 4,7% в 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на більш активне використання заохочень та компенсацій для персоналу задля збільшення їх мотивації та задоволеності від роботи. В цілому керівництво Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 використовує стратегію гнучких винагород, де частина доходу працівника може залежати від продуктивності та результатів роботи. Система надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів персоналу лікарні базується на об'єктивних критеріях, таких як кваліфікація, стаж роботи, результативність, а також на підставі внутрішніх положень та регламентів закладу охорони здоров'я.

8. З метою оцінки та вдосконалення системи мотивації праці в Київській

клінічної лікарні на залізничному транспорті № 1 проведено анкетування серед персоналу. Були визначені такі характеристики мотивації праці: рівень заробітної плати; преміювання, доплати, надбавки; додаткові пільги, професійна психологічна підтримка; грамоти та подяки, застосування гнучких графіків роботи; розвиток і навчання. Опитування персоналу Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 виявили, що однією із вагомих причин плинності кадрів є недостатня увага «похвалі і визнанням». Серед найважливіших потреб працівниками відмічено:

- усвідомлення чіткої поінформованості про цілі і завдання клінічної лікарні;
- відчуття належної гідної оцінки, визнання заслуг;
- впевненість у доступності до керівництва, готовності вислухати і прислухатись.

Результати анкетування вказують на необхідність перегляду та удосконалення системи мотивації праці в Київській клінічній лікарні на залізничному транспорті № 1, зокрема шляхом покращення стимулів та підтримки в додаткових пільгах, професійній психологічній підтримці, гнучких графіках роботи та розвитку та навчанні.

9. У результаті досліджень нами запропонована модель мотивації медичних працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

Вдосконалення матеріальної складової стимулювання працівників Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1 пропонуємо здійснювати на основі системи стимулювання з врахуванням ключових показників ефективності (КРІ (англ. key performance indicators) фінансова та нефінансова система оцінки, що допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей).

Враховуючи результати проведених досліджень рекомендуємо також ввести нову посаду та прийняти на роботу працівника, який займатиметься розробкою стратегії управління персоналом, зокрема формуванням системи мотивації праці медичних працівників, розраховано проектне значення витрат на впровадження нових напрямів удосконалення мотивації персоналу

Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №1.

10. Запропоновано алгоритм впровадження системи управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я, який у своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну й внутрішню. Таким чином, з універсального компоненту мотивація може перетворитися на дієвий інструмент ефективного розвитку закладів охорони здоров'я, який буде залучати і пробуджувати нові мотивуючі сили, виявляти потенційних лідерів, закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля на задоволення суспільно корисної мети як основної цілі функціонування будь-якого організаційного формування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рульєв В. А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2011. 340 с.
3. Бойко Е. В., Желябин В. А., Беличенко А. Г. Мотивація персонала: учеб. пособ. Запорожжє : ЗГИА, 2004. 360 с.
4. Управління мотивацією і стимулюванням трудової поведінки: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/26195/menedzhment/upravlinnya_motivatsiyeyu_stimulyuvannya_trudovoyi_povedinki#91
5. Філософія Артура Шопенгауера та сучасність: кол. монограф. за ред. Анатолія Карася. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 164 с.
6. Пономаренко О. П. Результати досліджень потреб робітників видобувних дільниць вугільних шахт. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2009. № 4. С. 93–98.
7. Smith A. The wealth of nations. Aegitas, 2016. 685 p.
8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент У 3 т. Т.1 3-вид., доп. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2004. 542 с.
10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). Київ : ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
12. Маскон І. В. Управління компанією. Київ, 2000. 570 с.
13. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ : Академія. 2000. Т.1. 864 с.
14. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
15. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2001. 400 с.

16. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку: [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf
17. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / Кутова Наталя Геннадіївна. Рівне : НУВГП, 2017. 283 с.
18. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій на підприємстві. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 3(5). С. 50–55.
19. Назарова Г. В. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції Гідної праці. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 221–225.
20. Башмак М. С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
21. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія / Костишина Т. А., Огуй Н. І., Степанова Л. В., Єрещенко О. І. Укоопспілка. Полтав. ун-т спожив. кооперації України, ТД «Полагросервіс». Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.
22. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 359 с.
23. Корнелиус Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Днепр : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
24. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y. L., Doubleday / Currency, 1997.
25. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві: [електронний ресурс]. *Технології та дизайн*. 2014. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_18

26. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. Режим доступа: <https://www.rulit.me/books/motivaciya-i-stimulirovanie-personala-read-836489-1.html>
27. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна. *Україна : аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
28. Пицур Я. С., Черченко А. Л. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. *Економічний вісник*. 2018. № 1. С. 153–158.
29. Аналіз мотивації праці на підприємстві: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
30. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.
31. Тейлор Ф. Научная организация труда. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1170868>
32. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Pp.194. New York : The Macmillan Company.
33. Maslow, A. A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. (Vol. 50), 4.
34. Alderfer, C. P. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press.
35. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill.
36. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. <https://www.calameo.com/read/007372006ac259de7489f>.
37. Likert, R. (1967). The Human Organization. New York: Mc Graw-Hill.
38. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: R.E. Krieger Publishing Company. [garfield.library.upenn.edu](http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf). Retrieved from: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

39. Adams J. S. Inequity in social exchange [Electronic recourse]. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299. Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
40. Porter L. W. *Managerial Attitudes and Performance* / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
41. Выготский Л. С. *Психология развития человека*. Режим доступа: https://archive.org/details/2006_20210417.
42. Festinger L. A. *Theory of Social Comparison Process* / L.A. Festinger // *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117–140.
43. Skinner B. F. *Beyond Freedom and Dignity* / B.F. Skinner. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
44. Хэкман Дж. Р. *Теория характеристик работы*. / пер. с англ. Н. В. Прусовой. «Психология труда». https://psyera.ru/teoriya-harakteristik-raboty-dzh-r-hekman-i-g-r-oldhem-kognitivnye-teorii-motivacii-truda_7768.htm
45. Barnard C. I. *The Functions of the Executive* / C.I. Barnard. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938. 384 p.
46. Simon H. A. *A Behavioral Model of Rational Choice*. *Quarterly Journal of Economics*. February 1955. Vol. 69. P. 99–118.
47. Talcott Parsons: zur Aktualität eines Theorieprogramms/ Helmut Staubmann, Harald Wenzel (Hrsg.). Wiesbaden: Westdt. Verl., 2000. 880 с.
48. МакКлеланд Д. *Мотивация человека : учебное пособие*. <https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/9ec6b353f5cc4b82bb6e5baa536b0f51.pdf>
49. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. *Мотивация к работе*. / пер. с англ. Д. А. Куликов. https://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/motivation/F_Herzberg_B_Mausner_B_Bloch_Snyderman-The_Motivation_to_Work-RU.pdf

50. Подольчак Н. Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134–144.
51. The affluent worker: political attitudes and behaviour / John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. Cambridge : Cambridge University Press, 1968. 104 p.
52. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака <https://sektor-api.argos.uz/media/13.pdf>
53. Lewin K. Group Decision and Social Change // In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). *Readings in Social Psychology*. (Rev. ed.). New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.
54. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса: / пер. с англ. Е. П. Самсонов. Минск : Попурри, 2004. 528 с.
55. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
56. Передумови ефективного мотивування працівників: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.htm
57. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 234–237.
58. Сучасні системи та форми стимулювання праці: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html
59. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
60. Сардак С. Плохая мотивация персонала – мина замедленного действия. *Отдел маркетинга*. 2004. № 6. С. 7–10.

61. Бурмистров А. Н., Газенко Н. В. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? *Управление персоналом*. 2002. № 7. С. 48–49.
62. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Соціологія. Загальний курс: підручник. Київ : Каравела, 2004. 456 с.
63. Індикатори якості медичної допомоги в стаціонарі. <https://medplatforma.com.ua/article/757-ndikator-i-yakost-medichno-dopomogi-v-statsonar>
64. Київська клінічна лікарні на залізничному транспорті № 1. веб-сайти: <https://h24.ua/klinika/4449-kyuyivska-klinichna-likarnya-na-zaliznychnomu-transport/filialyi>; <https://soic.in.ua/roster/city3/place815>
65. Sabetska, T. I., & Stefanyshyn, L. S. (2020). Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я [Technology of strategic management of the activities of health care institutions]. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» - Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*, 1(57), 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>
66. Атестація лікарів у мирний та воєнний часи. <https://kadroland.com/news/2870-atestaciya-likariv-v-mirni-ta-vojenii-casi>
67. Менеджмент: навч. посібник/ С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. 2-ге вид. випр. та доп. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 536 с.
68. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. Україна: аспекти праці. 2010. № 4. С. 27-32.
69. Мотивація: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
70. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42, С. 417-420.

71. Мельник А. О. Мотивація як складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 280–289. Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-3>
72. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620–624. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_145
73. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 87–92. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.
74. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. Режим доступу: URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>
75. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: Навч. посібник. К.: НУБіП України, 2018. 410 с.
76. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць [Наук. ред. І.К. Бондар]. Вип. 2 (33). К., 2008. С. 94–97.
77. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19: [електронний ресурс]. *Економічний простір*. № 169, 2021. Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
78. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
79. На чому базується система стимулювання співробітників? Як мотивувати працювати ефективніше?: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=888>

80. Винахідлива мотивація. Секрети успішних компаній: [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://escadra.com.ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>
81. Класичні системи матеріального стимулювання праці: [електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/34694/menedzhment/klasichni_si_stemi_materialnogo_stimulyuvannya_pratsi
82. Бакуліна О. С., Зінчук Т. О. Напрями державного стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств в країнах-членах ЄС та Україні: [електронний ресурс]. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 2(1.1). С. 65–74. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2015_2%281.1%29__11
83. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko*. London : IASHE, 2017. 2 Iss. P. 9–11.
84. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65–68.
85. Як запровадити систему нематеріальної мотивації працівників. Тренінг 6. *Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус*. № 6 Червень 2023 року. Режим доступу: <https://egolovlikar.expertus.com.ua/979566>
86. Кошелупов І. Ф., Кравченко В. О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 124–131.
87. 5 эффективных способов мотивации сотрудников. Beleader: веб-сайт. URL: <http://beleader.com.ua/stati/motivacija-voodushevlenie/5-yeffektivnyhsposobov-motivacii-sotrudnikov-voznagrazhdaite-i-pooshrjaite.html> (дата звернення: 25.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Посадові оклади медичних працівників за ЄТС на 2024 рік*

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт*	Посадові оклади, грн затверджені на 01.01.2024
1	1	3195
2	1,09	3483
3	1,18	3770
4	1,27	4058
5	1,36	4345
6	1,45	4633
7	1,54	4920
8	1,64	5240
9	1,73	5527
10	1,82	5815
11	1,97	6294
12	2,12	6773
13	2,27	7253
14	2,42	7732
15	2,58	8243
16	2,79	8914
17	3	9585
18	3,21	10256
19	3,42	10927
20	3,64	11630
21	3,85	12301
22	4,06	12972
23	4,27	13643
24	4,36	13930
25	4,51	14409

Примітка. *Додаток 1 до Постанови КМУ від 30.08.2002 № 1298

Додаток Б
Приклад розрахунку КРІ для лікаря-хірурга хірургічного відділення*

Базова сума премії за виконання КРІ — 10 000 грн

Періодичність нарахування — щоквартально

Показник КРІ	Тип показника	Вага показника, %	Одиниця вимірювання	Планове значення показника	Базовий розмір премії, грн	Фактичне значення показника	Фактичний розмір премії, грн	Коментар	Розрахунок
Середня тривалість лікування хворого в стаціонарі	Кількісний	30	Ліжко-день	12	3000	10	3510	Фактичне значення показника менше ніж планове, що свідчить про ефективність лікування	1) розрахуємо відсоток перевиконання плану: $100 - 10 \div 12 \times 100 = 17\%$ 2) базовий розмір премії множимо на відсоток перевиконання: $3000 \times 17 \div 100 = 510$ грн 3) до базового розміру додаємо суму за перевиконання плану: $3000 + 510 = 3510$ грн
Відсоток летальності від ускладнень хірургічної допомоги	Кількісний	25	Відсоток	0,7	2500	0,7	2500	Фактичне значення показника дорівнює плановому	Фактичний розмір премії дорівнюватиме базовому
Відсоток післяопераційних інфекційних ускладнень	Кількісний	25	Відсоток	0,5	2500	0,55	2250	Фактичне значення показника вище від планового, тобто	1) розрахуємо відсоток недовиконання плану: $100 - 0,55 \div 0,5 \times 100 = -10\%$ 2) базовий розмір премії множимо на відсоток

								відсоток післяопераційних ускладнень збільшився — це негативна тенденція	недовиконання: $2500 \times 10 \div 100 = 250$ грн 3) від базового розміру віднімаємо суму за недовиконання плану: $2500 - 250 = 2250$ грн
Вчасно і якісно заповнені медичні карти	Якісний	10	Відсоток	100	1000	95	950	Фактичне значення показника менше за планове. Відповідно, лікар не всі медичні карти заповнював вчасно або якісно	1) розрахуємо відсоток недовиконання плану: $100 - 95 = -5\%$ 2) базовий розмір премії множимо на відсоток недовиконання: $1000 \times 5 \div 100 = 50$ грн 3) від базового розміру віднімаємо суму за недовиконання плану: $1000 - 50 = 950$ грн
Кількість скарг від пацієнтів і відвідувачів	Кількісний	10	Шт.	0	1000	0	1000	Фактичне значення показника дорівнює плановому	Фактичний розмір премії дорівнюватиме базовому
-	-	100	-	-	10 000	-	10 210	-	Розрахуємо фактичний розмір премії: $3510 + 2500 + 2250 + 950 + + 1000 = 10\ 210$ грн

Примітка. *Цикл-практикум Тренінг 8. Як увести КРІ у систему мотивації персоналу. Джерело:

<https://egolovlikar.expertus.com.ua/10000141>

Додаток В

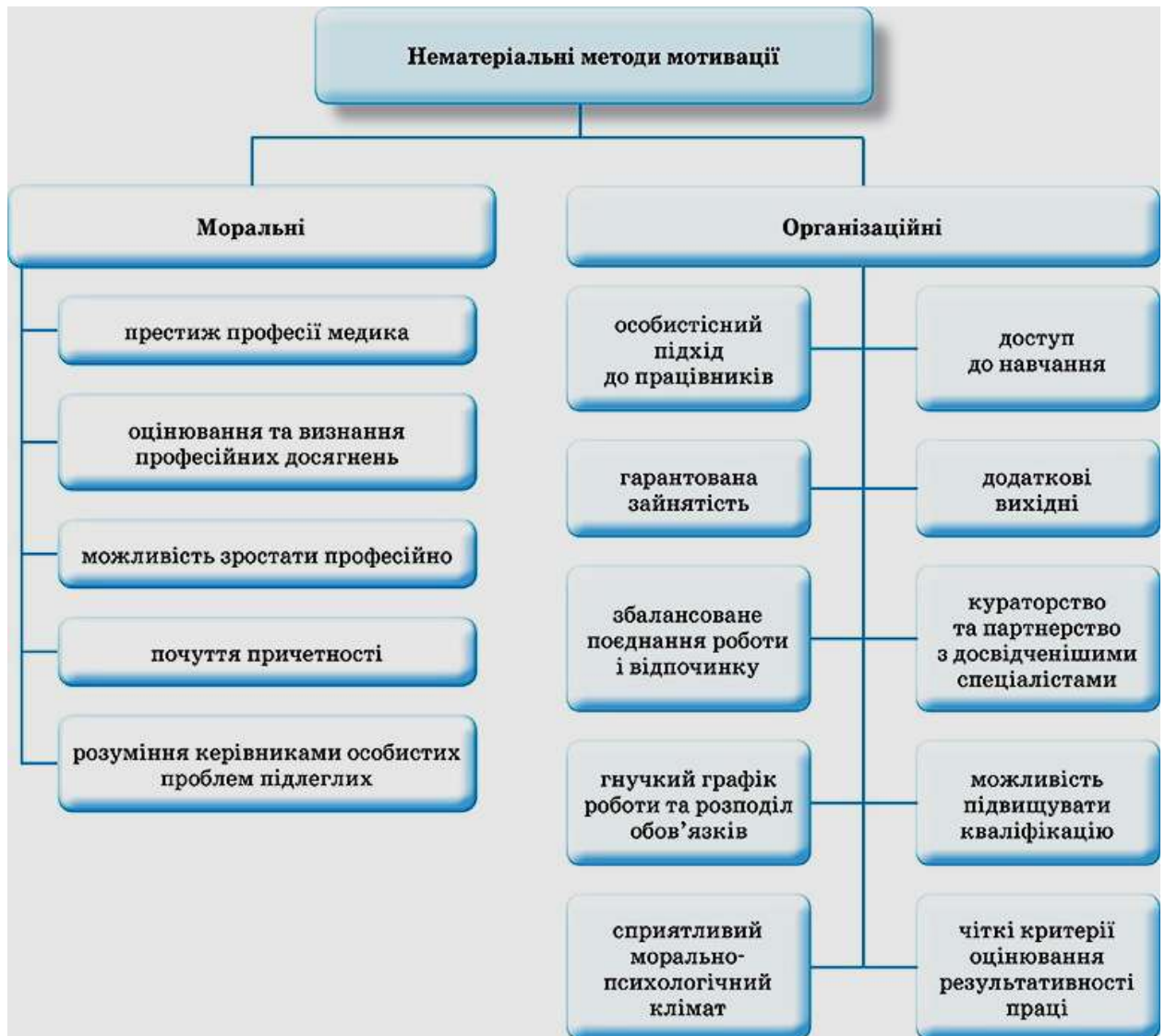


Рис. Структура нематеріального мотивування*

Примітка. *Джерело: Як запровадити систему нематеріальної мотивації працівників. Тренінг 6. Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус. № 6 Червень 2023 року. Режим доступу: <https://egolovlikar.expertus.com.ua/979566>

Додаток Д
Чекліст для впровадження ефективної системи мотивації у закладі
охорони здоров'я*

Як керівник я подбав(ла) про те, щоб...	Так	Ні
Створити комфортні умови праці на робочих місцях, задовольнити базові потреби працівників	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Виплачувати зарплату вчасно й у повному обсязі	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Запровадити прозору систему КРІ	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Проводити «мотиваційні» наради	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Створити умови для спілкування працівників між собою та колегами з інших закладів, обміну досвідом	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Сприяти прагненню працівників вітати одне одного зі святами, знаменними датами	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Створити умови для навчання і безперервного професійного розвитку	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Відзначати успіхи й досягнення працівників	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Надати можливості для самореалізації й залучати працівників до нових проєктів	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Налагодити зворотний зв'язок із підлеглими	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

* Примітка. *Джерело: Як запровадити систему нематеріальної мотивації працівників. Тренінг 6. Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус. № 6 Червень 2023 року. Режим доступу: <https://egolovlikar.expertus.com.ua/979566>