

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення мотиваційного механізму в діяльності медичного персоналу у
закладі охорони здоров'я»**

**(за матеріалами Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»,
селище міського типу Стрижавка, Вінницький район, Вінницька область)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
заочної форми навчання

Анжели
Мінової

Науковий керівник
канд. наук держ. упр.

Руслан
Шевчук

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Ірина
Ніколіна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ В КОМУНАЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТРИЖАВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»	20
2.1. Загальна діагностика діяльності та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації	20
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня»	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	36
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в Стрижавській міській лікарні	36
3.2. Побудова ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасних ринкових відносин ефективне управління персоналом стає критичним для успіху організацій. Один із очевидних методів цього - це вибір раціональних форм та систем оплати праці. У всіх типах підприємств і організацій важливими є як матеріальні, так і нематеріальні системи мотивації для всіх категорій персоналу. Оптимальне поєднання цих двох елементів є важливим. Матеріальна система оплати праці створює базу для раціонального використання робочого часу й сил, а також допомагає керівникам керувати персоналом ефективно. Незадоволеність працівників з розміром та способами розподілу матеріальних винагород може призвести до порушень трудової дисципліни, неефективного виконання обов'язків і зниження якості виконання їх. Тому вивчення стимулюючої функції мотивації персоналу, у тому числі нематеріальних методів мотивації, є предметом даного дослідження. Це дослідження актуальне через розв'язання суперечностей інтересів працівників і роботодавців та створення зацікавленості працівників у досягненні цілей організації та сприяння підприємству.

Однак варто відзначити, що питання мотивації персоналу постійно перебувають на вістрі основних питань управління персоналом, а тому їх дослідження повинне бути постійним.

Об'єктом дослідження є діяльність Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні проблеми мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я.

Мета роботи: аналіз теоретичних засад мотивації колективу та формулювання рекомендацій для підвищення ефективності мотивації працівників у сфері охорони здоров'я.

Для досягнення визначеної мети важливо вирішити наступні завдання:

1. Розглянути сутність мотивації, ключові поняття, функції та теорії.

2. Проаналізувати завдання, методи та різноманітність систем мотивації працівників.

3. Оцінити систему управління мотивацією у сфері діяльності закладів охорони здоров'я.

4. Здійснити загальну діагностику Стрижавської міської лікарні.

5. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня».

6. Дослідити систему мотивації Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня».

7. Розробити рекомендації для вдосконалення системи мотивації Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня».

8. Визначити стратегії побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні використання методів формування системи мотивації в закладах охорони здоров'я. Тому що система мотивації має формувати під тип персоналу, що працює в тому чи іншому закладі, тому мотивація персоналу є вкрай індивідуальною, важливо правильно підібрати методи для своїх підлеглих.

Методи дослідження. Для аналізу системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я застосовувався системний підхід, що дозволив провести комплексний огляд самого підприємства та системи мотивації його працівників. У ході дослідження використовувалися наступні методи: загальнонаукові методи аналізу, порівняння та системного огляду, експертні опитування, анкетування, також методи синтезу та ранжування.

Інформаційну базу дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять законодавство України, праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі розвитку трудової мотивації, монографії, навчальні посібники і підручники, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали господарської діяльності підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження виявляється у досягненні наступних наукових результатів:

- Узагальнено модель мотиваційного процесу.
- Систематизовано завдання та методи мотивації.
- Визначено особливості системи управління мотивацією в діяльності закладів охорони здоров'я.
- Охарактеризовано напрями розбудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведений аналіз теоретичних і методологічних положень дозволить реалізувати їх при розробці систем мотивації в закладах охорони здоров'я різної форми власності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні засади кваліфікаційної роботи розглядалися на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20.04.2023), на тему «Теоретичні основи мотиваційного механізму в сфері охорони здоров'я» та X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 06.10.2023), на тему «Методи управління та види мотивації в закладах охорони здоров'я».

Дана робота містить 49 сторінку основного тексту, 11 таблиць та 9 рисунків, додатки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мотивація, як соціально-економічна характеристика, визначає, яким чином стимулювати працівників до більш продуктивної та якісної роботи. Багато вчених, таких як А. Маслоу, Ф. Тейлор, О. Шелдон, та інші, внесли вагомий внесок у теорію мотивації персоналу.

Вивчаючи різні наукові підходи, очевидно, що мотивація є ключовим інструментом для підвищення продуктивності праці. Без належної мотивації неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії, тому подальше дослідження в цьому напрямку є надзвичайно важливим.

У економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення «мотивації», тож різні економісти досліджують це поняття з різних поглядів. Наприклад, для одних мотивація - це рушійні сили, що спонукають людину до дій, для інших - це інтерес до професійних питань, творча робота та бажання досягнень.

Згідно з науковими дослідженнями, мотивація персоналу - це не лише результат, а постійний процес створення умов, які спонукають працівників до досягнення цілей організації. Це психологічне явище, що використовується для впливу на поведінку працівників.

Отже, аналізуючи різні визначення, можна зрозуміти, що мотивація - це механізм, який стимулює людей до дій. Цей механізм складається з двох частин: зовнішнього стимулюючого впливу і внутрішнього психологічного нахилу до діяльності [33].

Важливо розрізняти поняття «мотивація» і «стимулювання». Раніше «мотивація» була в основному пов'язана з педагогікою та психологією, тоді як «стимулювання» мав економічний зв'язок і використовувався для підвищення продуктивності праці. Але в умовах сучасних ринкових відносин ці поняття

використовуються взаємно доповнюючи одне одного, хоча вони мають відмінний зміст.

Наприклад, Климчук А.О. та Михайлов А.М. розглядають стимули як певні блага, а мотиви - як бажання людини отримати ці блага. Стимули - це зовнішні фактори, що спонукають до дії, тоді як мотив може бути як зовнішнім стимулом, так і внутрішніми факторами, такими як почуття обов'язку, відповідальності або страху.

Реакція на стимули може бути неусвідомленою, але стати мотивом тільки після того, як людина зрозуміє, усвідомить і прийме їх. Таким чином, стимули є головною рушійною силою, в той час як метою мотивації є задоволення потреб як персоналу, так і підприємства. Розуміння цих понять дає можливість менеджерам побудувати систему мотивації та стимулювання працівників для підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Особливо, важливу роль мотивації та стимулювання грає в сфері охорони здоров'я у післяреформний період. Зміни у фінансуванні медичних закладів вимагають нових підходів. Сьогодні кошти на лікування виділяються за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Це призвело до змагання за пацієнтів та підвищення конкурентоспроможності, що вимагає врахування зовнішніх умов та загроз ринку. Медичним установам потрібні фахівці, які розуміють не лише медицину, а й принципи ринку для просування послуг. Ефективна система мотивації та стимулювання праці допоможе зберегти мотивованих фахівців та підвищити їх продуктивність.

Мотивація та стимулювання роботи можуть мати матеріальні та нематеріальні аспекти. Українські реалії з низьким рівнем доходів порівнюються з європейськими умовами, де матеріальне стимулювання вважається найефективнішим. Чітка система оплати праці сприяє підвищенню її продуктивності. Матеріальне стимулювання приймає форму грошових винагород (премії, компенсації) та нематеріальних факторів (робочі години, відпустки, освітні можливості).

Нематеріальна мотивація включає похвалу, професійний ріст, створення сприятливої атмосфери та інші фактори. Керівництво обирає методи, які, на їхню думку, найбільш оптимальні для колективу працівників. Проте не існує універсального методу стимулювання, тож важливо комбінувати та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули.

Використання матеріальних стимулів призводить до покращення результатів роботи, оперативного досягнення цілей, встановлення зв'язку між продуктивністю роботи та винагородою, зниження текучості кадрів, покращення психологічного клімату та командної роботи.

Результати нематеріальної мотивації та стимулювання праці включають:

- Підвищення задоволення співробітників через отримання якісного відпочинку;
- Зміцнення сприйняття співробітниками потреби в співпраці через корпоративне спілкування та командну роботу;
- Збільшення бажання співробітників до зростання, розвитку і самовираження через отримання доступу до освіти та кар'єрного росту;
- Підвищення згуртованості команди;
- Збільшення позитивного ставлення до роботи та бажання досягати загальнокорпоративних цілей;
- Розвиток кадрового потенціалу.

Істотним фактором, що впливає на мотивацію працівників, за Герцбергом Ф., є сама робота, у той час як гроші є гігієнічним чинником. Підвищення заробітної плати може спонукати працівника до поліпшення своєї роботи, проте після того, як матеріальні потреби задоволено, мотивація залежить від внутрішнього задоволення працею. Таке задоволення формується через психологічні стани, що впливають на задоволеність роботою та мотивацію:

- Значимість в роботі;
- Відчуття відповідальності;
- Знання результатів.

Отже, вивчення різних теорій та поглядів учених на мотивацію праці дозволяє зробити висновок, що успішне функціонування підприємства, включаючи медичні установи, залежить від системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом має базуватися на системах мотивації та стимулювання персоналу. Ефективний механізм мотивації персоналу допомагає сформувати мотивованих працівників, що сприяє досягненню цілей підприємства через розвиток персоналу, який є спрямованим на досягнення цілей підприємства та виведення задоволеності, використовуючи матеріальні і нематеріальні методи мотивації та стимулювання праці.

Поняття «мотивація» і «стимулювання» часто використовують як синоніми, без чіткого розмежування між ними. Наприклад, М. Мескон у своїй класичній роботі «Основи менеджменту» вказує, що «мотивація є процесом стимулювання самого себе й інших на діяльність, яка спрямована на досягнення індивідуальних та загальних цілей».

Таким чином, підходи до визначення мотивації через стимулювання (і навпаки) є загальними серед економістів. Часто стимул пов'язується з оплатою праці.

При розробці мотиваційної системи важливо враховувати тип людини (примітивний, економічний, соціальний, духовний та ін.).

Майбутність української системи охорони здоров'я та її динамічний розвиток залежать від кадрів, які бажають використовувати свої здібності та навички для досягнення успіхів у професійній сфері [18].

Забезпечення належних умов до реалізації зазначених потреб працівників, слід розглядати як основне завдання політики управління персоналом у закладах медичної сфери.

Менеджмент персоналу слід розглядати як систему пов'язаних між собою заходів організаційного, економічного та соціального характеру задля створення комфортних умов для функціонування, розвитку та ефективного використання ресурсів та можливостей працівників організації. Саме тому, менеджмент персоналу має бути безперервним процесом, спрямовуватись на цільову зміну

мотивації працівників з метою отримання від них максимальної віддачі задля досягнення намічених цілей організації [6].

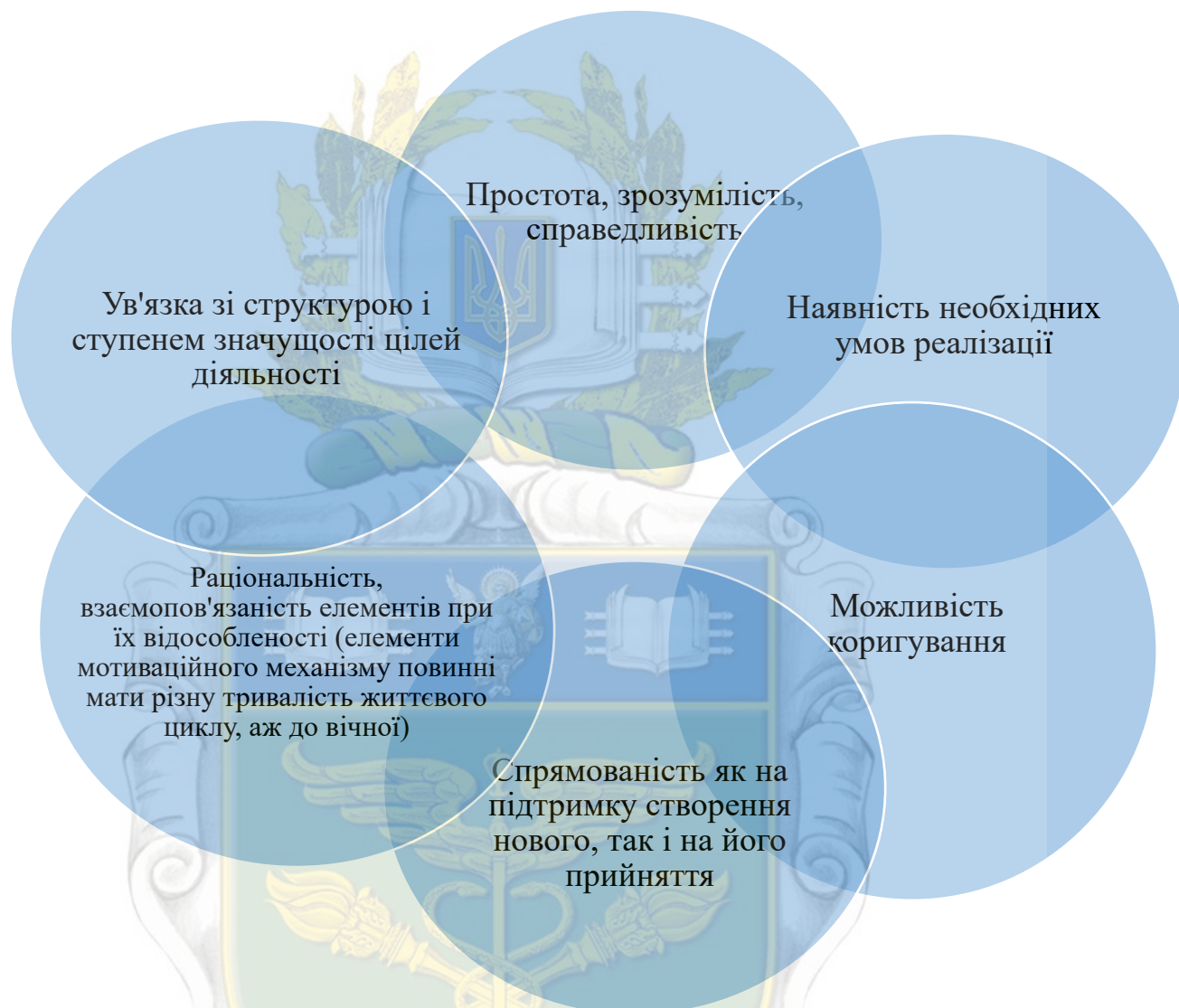


Рисунок 1.1 - Принципи побудови мотиваційного механізму

Результативність діяльності персоналу закладів охорони здоров'я проявляється через якість медичних послуг, що надаються. На ефективність використання медичних кадрів, їх продуктивність впливає низка чинників, проте серед основних стимулів до ефективної праці персоналу є матеріальна винагорода у формі заробітної плати.

Матеріальне мотивування традиційно є найбільш поширеним методом впливу на працівників. До даного виду мотивації відносяться будь-які економічні

методи стимулювання із фінансовою складовою. Їх застосовують у позитивному чи негативному напрямі:

- грошові та негрошові винагороди - премії, бонуси, доплати, відсотки від продажів, подарунки, участь в капіталі, оплата навчання, безкоштовні туристичні путівки, квитки на цікаві заходи.
- фінансові санкції - штрафи за адміністративні порушення, спізнення, невиконання поточного плану, провокування конфліктів.

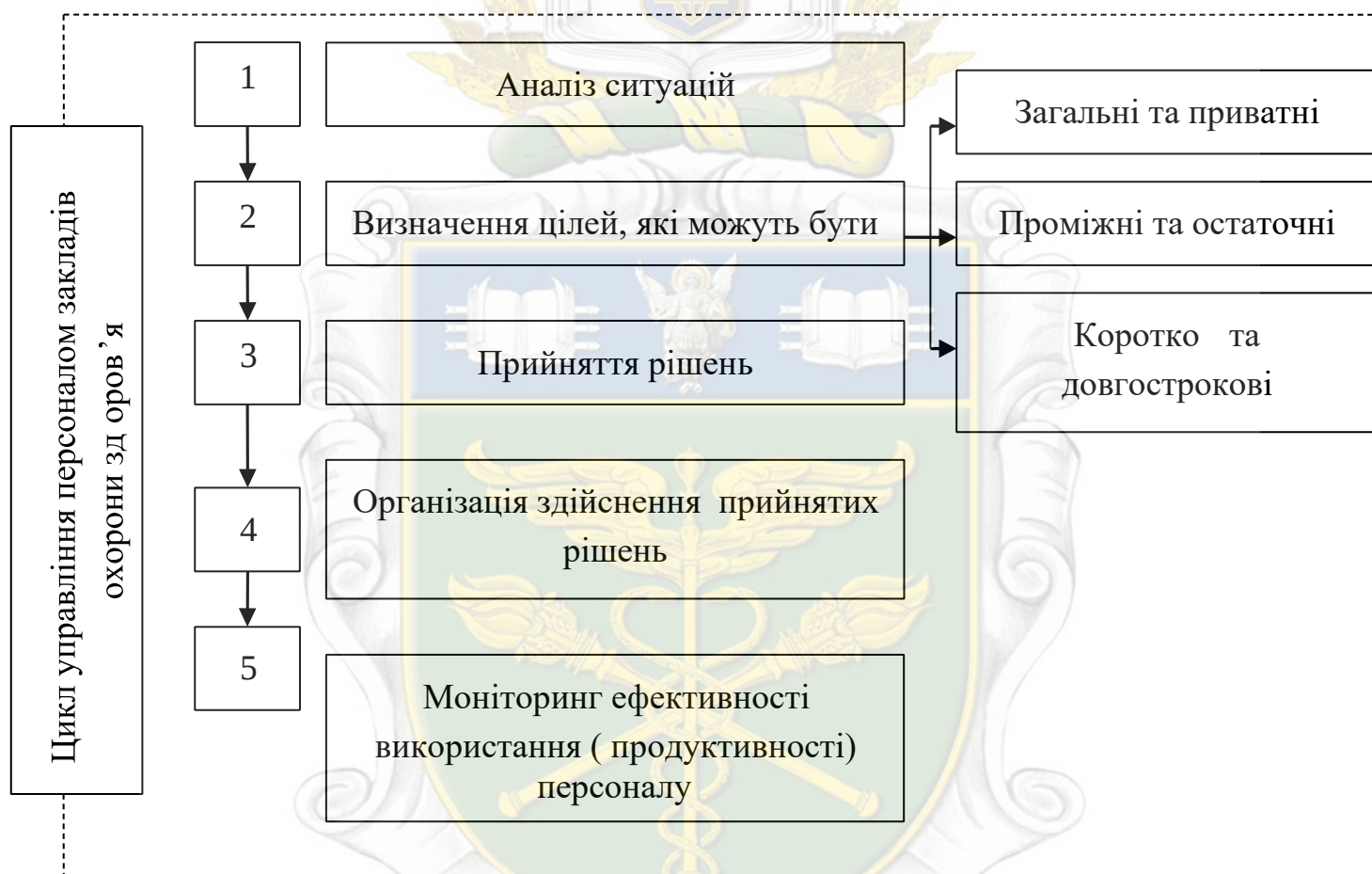


Рисунок 1.2. – Цикл управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Нематеріальна мотивація - це сила, яка не вимірюється грошима, але стимулює покращення робочих показників. Цей підхід включає кілька форм впливу:

- Соціальний аспект - віддання суспільно важливих завдань, надання нових повноважень, просування по кар'єрній лінії.

- Організаційний аспект - упорядкування комфортного робочого середовища, місць для відпочинку, надання якісного технічного обладнання та сучасних засобів.

- Моральний вплив - висловлення подяки, особиста / публічна похвала, конструктивна критика, нагороди, грамоти.

- Психологічний вплив - стимулювання особистим прикладом керівника, організація психологічних консультацій, корпоративні заходи та неформальні зустрічі [11].

Переваги цього підходу включають «низькі матеріальні витрати; сприяння єднанню колективу; створення сприятливої атмосфери та відчуття спільної справи».

Однак, мінуси полягають у «потребі постійно коригувати стандартні підходи, персоналізувати підхід до кожного працівника, відсутності універсальних методів - стимули, які діють у одному колективі, можуть бути неефективними для іншого».

Деякі менеджери вважають, що гроші - єдиний спосіб мотивації медичних працівників. Інші ж стверджують, що гроші, хоча і важливі для винагородження працівників, не є єдиним фактором мотивації.

У сфері охорони здоров'я є два основні принципи створення системи мотивації. По-перше, ця система повинна враховувати всі потреби працівників, включаючи не лише матеріальні, але й інші, які є притаманними для них [30].

По-друге, важливо, щоб система винагороди відображала та враховувала реальний внесок кожного працівника у кінцевий результат і забезпечувала стимулювання, пропорційне цьому внеску.

У системі мотивації медичного персоналу ключовими складовими є наступні: важливо, щоб співробітник любив свою роботу, але якщо заробітна плата низька, це може змусити його шукати іншу роботу. З іншого боку, навіть якщо робота не дуже подобається, але заробітна плата висока, багато працівників готові терпіти цю «нелюбов» для високої оплати [35].

Ключове завдання мотивації персоналу закладів охорони здоров'я ускладнюється подвійною місією: досягнення цілей окремого закладу та системи охорони здоров'я загалом, що додатково доповнюється необхідністю задоволення власних потреб працівників і їх інтересів.

Діяльність лікарів і медичного персоналу в установах охорони здоров'я є професійною і спрямована на забезпечення населення необхідною медичною допомогою та підтримку громадського здоров'я. Робота медичних працівників відрізняється наступними особливостями:

1. Основний предмет праці - здоров'я пацієнтів.
2. Взаємодія з пацієнтами є ключовою частиною професійної діяльності медичних працівників.
3. Праця супроводжується невизначеністю та ризиком під час діагностування, лікування та реабілітації.
4. Лікарі несуть велику відповідальність за діагнози та лікувальні схеми, які використовуються під час лікування пацієнтів.
5. Медичний персонал спрямований на загальнонаціональні інтереси та розвиток сфери охорони здоров'я.
6. Робочий день і трудова дисципліна медичних працівників піддаються строгому регламенту.
7. Медичний персонал зіштовхується з особливими проблемами, які потребують творчого підходу до їх вирішення.
8. Постійний саморозвиток та вивчення новітніх підходів, препаратів і технологій є обов'язковими [6].

Механізми мотивації працівників закладів охорони здоров'я базуються на комплексі стимулів, орієнтованих на забезпечення ефективної праці та високої якості наданих послуг (табл. 1.1.).

В Україні зараз введено та оновлено ряд нормативно-правових актів, які регулюють організаційні, правові та фінансово-економічні аспекти функціонування установ охорони здоров'я в рамках реформи. Ці законодавчі акти визначають правила та моделі оплати медичних працівників, вимоги до їхньої

професійної кваліфікації та процедуру атестації. В керівників медичних установ та органів місцевого самоврядування наразі існують різноманітні інструменти для застосування мотиваційних підходів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, з метою стимулювання діяльності медичних працівників.

Таблиця 1.1. - Взаємозв'язок методів управління і видів мотивації в закладах охорони здоров'я

Методи управління	Форма стимулу	Вид мотивації
Адміністративні методи	Регламентація і контроль діяльності (посадовий регламент, колективний договір, стажування, присвоєння та підтвердження кваліфікаційної категорії, атестації, норми службової поведінки)	Примусова, нормативна, статусна
Економічні методи	Соціальні гарантії, матеріальне заохочення з урахуванням ефективності діяльності та продуктивності праці	Матеріальна, нормативна
Організаційно-управлінські методи	Забезпечення професійного вдосконалення шляхом навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) і посадовий розвиток (кар'єра)	Трудова, статусна, стимулююча, нормативна
Соціально-психологічні методи	Моральне заохочення, формування сприятливого морально-психологічного клімату, ефективний діалог між працівниками і керівництвом закладу, відзначення сумлінних і високопродуктивних працівників тощо.	Трудова, статусна, нематеріальна

Згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди», у закладах охорони здоров'я може бути застосована власна система оплати праці. Власна система оплати праці у закладі охорони здоров'я може базуватися на одній з чотирьох моделей оплати праці, які наведено у Методичних рекомендаціях та роз'ясненнях з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств:

- модель «100% зарплата»;
- модель «Заробітна плата плюс бонуси»;

- модель рівних часток;
- модель продуктивності [33].

Кожна з наведених моделей передбачає застосування широкого переліку матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та стимулювання працівників (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3. - Схема мотивації та стимулювання працівників закладів охорони здоров'я

1. Модель «100 % зарплата», передбачає, що працівник медичного закладу отримує фіксовану заробітну плату, яка заздалегідь встановлена. Ця модель оплати є простою у використанні та адмініструванні, але вона найбільше підходить для нових працівників з обмеженим досвідом, оскільки не надає особливого стимулювання.

2. Модель «Заробітна плата плюс бонуси» передбачає фіксацію базового окладу для працівника, який може бути поповнюваний додатковими виплатами в

залежності від результатів його діяльності та продуктивності праці. Такий підхід мотивує працівника до високої продуктивності, оскільки він може отримувати додаткову компенсацію.

3. Модель «рівних часток» базується на розподілі прибутку медичного закладу серед працівників у рівних частинах. Цей спосіб стимулює інтерес до збільшення прибутковості всього закладу охорони здоров'я. Водночас, вона може усувати різницю в особистих досягненнях працівників, таких як набутий досвід, розвинуті навички, продуктивність праці та якість наданих послуг.

4. Модель продуктивності, навпаки, пропонує тісний зв'язок між заробітною платою працівника та прибутковістю всього закладу, як вимірюваним через відсоток від загальних доходів, які працівник генерує своєю працею.

В усіх моделях основними критеріями для розрахунку індивідуальних розмірів щомісячного доходу працівників, як матеріальної складової мотиваційної політики закладу охорони здоров'я є:

- 1) посадовий оклад згідно з тарифним розрядом;
- 2) надбавка за престижність [18];
- 3) доплати, пов'язані з боротьбою з пандемією COVID-19;
- 4) доплата за шкідливі умови, доплата за роботу у нічний час, доплата за науковий ступінь, доплати за секретність, знання іноземних мов тощо, доплата до розміру мінімальної заробітної плати.

Конкретні величини щомісячних доплат і надбавок встановлюються керівниками окремих медичних закладів. Застосування цих критеріїв при розрахунку оплати праці дозволяє виділити та належним чином винагородити працівників, які виконують свої обов'язки та надають послуги на високому професійному рівні.

Отже, впровадження ефективної системи мотивації для працівників закладів охорони здоров'я, спрямованої на підвищення продуктивності та якості їхньої роботи, стає ключовим стратегічним завданням держави.

Успішний розвиток будь-якої галузі людської діяльності неможливий без ефективного управління, яке полягає у систематичному використанні ресурсів для

досягнення конкретних цілей. Головним ресурсом будь-якої організації є людський капітал, оскільки саме від нього залежить ефективне використання інших ресурсів. Таким чином, мистецтво управління полягає в здатності організовувати діяльність, максимально використовуючи потенціал людей.

Основним джерелом фінансування медичних організацій є бюджетні кошти, які виділяються в рамках програми державних гарантій безкоштовної медичної допомоги за обсяги наданих медичних послуг населенню. Збільшення бюджетного фінансування має велике значення для стійкого функціонування медичних організацій. Проте, важливо активно шукати додаткові джерела фінансування, такі як кошти від добровільного медичного страхування, розвивати партнерські відносини з різними структурами в галузі територіальної господарської системи, створювати благодійні фонди, надавати пільгові послуги для певних категорій громадян, розширювати асортимент платних медичних послуг і реалізовувати інші інноваційні проекти, які стосуються медицини та інших сфер [11]. Метою управління персоналом є постійний пошук способів для підвищення продуктивності праці. Ця ціль досягається завдяки впровадженню передових методів організації роботи та раціональному використанню наявних ресурсів. Подібно до інших управлінських процесів, процес управління персоналом має циклічний характер. Сучасні інформаційні системи в галузі охорони здоров'я передбачають впровадження цифрової інформаційної системи. Створення та використання такої системи в окремих закладах охорони здоров'я дозволяє оптимізувати роботу лікарів, зекономити час, необхідний для виконання їхніх обов'язків, а також полегшити комунікацію. Соціальна або моральна мотивація базується на моральних цінностях людини, розумінні цінності своєї роботи. Організаційна (адміністративна) мотивація, з іншого боку, ґрунтується на законодавчо закріплених вимогах до виконання працівниками установлених правил трудової діяльності, які регулюються як Кодексом законів про працю України, так і внутрішніми положеннями. Такий вид мотивації також включає в себе заходи заохочення, які поєднують економічні та соціальні мотиви, об'єднуючи всі аспекти мотивації в єдину систему.

Нематеріальна мотивація складається з різних елементів, включаючи самомотивацію працівників та взаємну оцінку їхньої роботи колегами. Крім того, вона включає в себе внутрішній клімат компанії та можливість працівника розвивати свої навички та здібності. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до окремих працівників або мати загальну спрямованість. До останнього входить проведення корпоративних заходів та надання пільг, таких як безкоштовне харчування, медична страховка, компенсація транспортних витрат та інші пільги для працівників. На сьогоднішній день соціальний пакет є одним з найефективніших методів мотивації співробітників [35].

Мотиваційна система для персоналу в організаціях охорони здоров'я завжди відігравала значущу роль, і зараз, в умовах ринкової економіки, її важливість стала ще більшою. Мотивація персоналу грає вирішальну роль у досягненні цілей організації та виконанні планів.

Матеріальні стимули включають в себе такі аспекти, як заробітна плата, надбавки, премії за досягнення, надання додаткової відпустки, спецодяг, подарунки до ювілеїв та інші винагороди. Нематеріальні стимули охоплюють можливість реалізації особистого потенціалу, надання можливості для самоосвіти, професійного навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальної захищеності, створення комфортного та безпечного робочого середовища, можливість кар'єрного росту та інше.

Після проведення реформи децентралізації та автономізації закладів охорони здоров'я, керівники цих організацій отримали нові повноваження. Вони також мають чітке розуміння того, що якісний розвиток закладу неможливий без висококваліфікованих працівників, тому було запроваджено системи мотивації персоналу. Окрім цього, керівники почали активно залучати та наймати висококваліфікованих співробітників з усієї країни, пропонуючи їм житло та інші стимули [11].

Введення медичної реформи в Україні запустило новий механізм фінансування системи охорони здоров'я. Тепер платники податків не зобов'язані сплачувати за простір і ліжка в медичних закладах, оскільки здійснюється

перевірка і ідентифікація лікарів та пацієнтів, за яких держава виділяє фінансування. Централізовані рішення не завжди є ефективними, оскільки важливо враховувати особливості конкретних медичних закладів. Помилки в системі націлені від лікарні до місцевості, і децентралізація дозволяє уникнути подібних ризиків. Регіони, де громади та керівництво сфери охорони здоров'я бажають активно вдаватися до ефективного управління закладами, мають можливість розвивати цю галузь та стати лідерами у своїх громадах та країні. Основною метою цих змін є покращення якості медичних послуг, модернізація медичної інфраструктури та перехід до оптимальної моделі надання медичної допомоги в державі, створення єдиної медичної системи, де пацієнти можуть отримати якісну допомогу в будь-якому куточку країни.

Об'єднані громади тепер мають можливість створювати лікарні, центри первинної медично-санітарної допомоги та розвивати амбулаторії чи фельдшерсько-акушерські пункти або користуватися послугами сімейних лікарів-підприємців. Централізована система завжди вразлива на місцях, оскільки неможливо забезпечити постійний контроль за всіма аспектами. Децентралізація включає в себе механізм природнього відбору, що надає мотивацію керівникам та представникам органів місцевого самоврядування розвивати свої підприємства. Успіх реформ суттєво залежить від активності людей, їх здатності чесно конкурувати та бажання досягати нових результатів.

Отже, створення системи мотивації для персоналу в охороні здоров'я є стратегічно важливим завданням. В її основі повинні бути такі компоненти, як розуміння, задоволення та задоволення потреб медичного персоналу, що, в кінцевому підсумку, призведе до досягнення поставлених цілей закладом охорони здоров'я. Впровадження інноваційних методів управління персоналом та використання досвіду країн із розвинутою системою охорони здоров'я сприятиме посиленню продуктивності медичного персоналу та досягненню бажаного результату.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ В КОМУНАЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «СТРИЖАВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1. Загальна діагностика діяльності та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Комунальна організація «Стрижавська міська лікарня» є лікарнею, що пропонує послуги діагностики й лікування захворювань різного характеру, зокрема, терапевтичного та хірургічного. Лікарня була зареєстрована 13.03.2009 року з того часу надає медичні послуги для населення і організацій Вінницької області. За цей час був сформований дружній колектив лікарів-професіоналів, які здатні надати якісну, кваліфіковану та оперативну консультаційну й лікувальну допомогу мешканцям міста в різних проблемних ситуаціях з їх здоров'ям. Форма власності – комунальна організація.

Юридична і фізична адреса лікарні Вінницька область, Вінницький район, смт. Стрижавка, вул. 40-річчя Перемоги, будинок №7.

Засновник лікарні – Стрижавська Селищна Рада.

Комунальна організація «Стрижавська міська лікарня» керується у своїй діяльності чинним вітчизняним законодавством, регламентуючими документами МОЗ України, Департаменту охорони здоров'я Вінницької області, програмами добровільного страхування, правилами надання платних медичних послуг.

У лікарні ведеться медична документація за формами затвердження МОЗ України і відповідно до системи менеджменту якості ДСТУ ISO 9001-2001 з подальшим поданням звітності у контролюючі органи.

Основний вид діяльності лікарні по КВЕД:

- 85.12.0 Медична практика (основний).

На базі лікарні проводяться консультації, ведення пацієнтів та їх лікування з допомогою новітніх технік та методик, в тому числі і без ліків.

Місія лікарні полягає в наданні високоякісної спеціалізованої медичної допомоги з використанням передового високотехнологічного обладнання та сучасних методів, щоб задовольнити потреби кожного, хто потребує такої допомоги.

Основна мета полягає в забезпеченні надання високоякісної та високотехнологічної медичної допомоги на рівні, що відповідає світовим стандартам.

В структуру Стрижавської міської лікарні входять наступні послуги:

- Лікарі для дорослих;
- Дитячі лікарі;
- Сімейний лікар;
- Ведення вагітності;
- Хірургія;
- Дитяча хірургія;
- Онкологічний центр;
- Діагностика;
- Фізіотерапія;
- Реабілітація;
- Вакцинація;
- Травмпункт;
- Профогляди;
- Косметологія;
- СНЕСК-UP (повне обстеження всього організму).

Структура управління Комунальною організацією «Стрижавська міська лікарня» відображена на рисунку 2.1.

У лікарні вищою посадовою особою є головний лікар, який забезпечує керівництво діяльністю клініки на основі єдиноначальності. Ця посада, що є директорською, визначає і виконує ключові функції та обов'язки для забезпечення ефективності діяльності медичного закладу, включаючи:

- Керівництво майном компанії, укладання договорів і видання доручень;

- Затвердження штатних розписів та стратегій управління;
- Видача наказів і директив, які є обов'язковими для працівників.

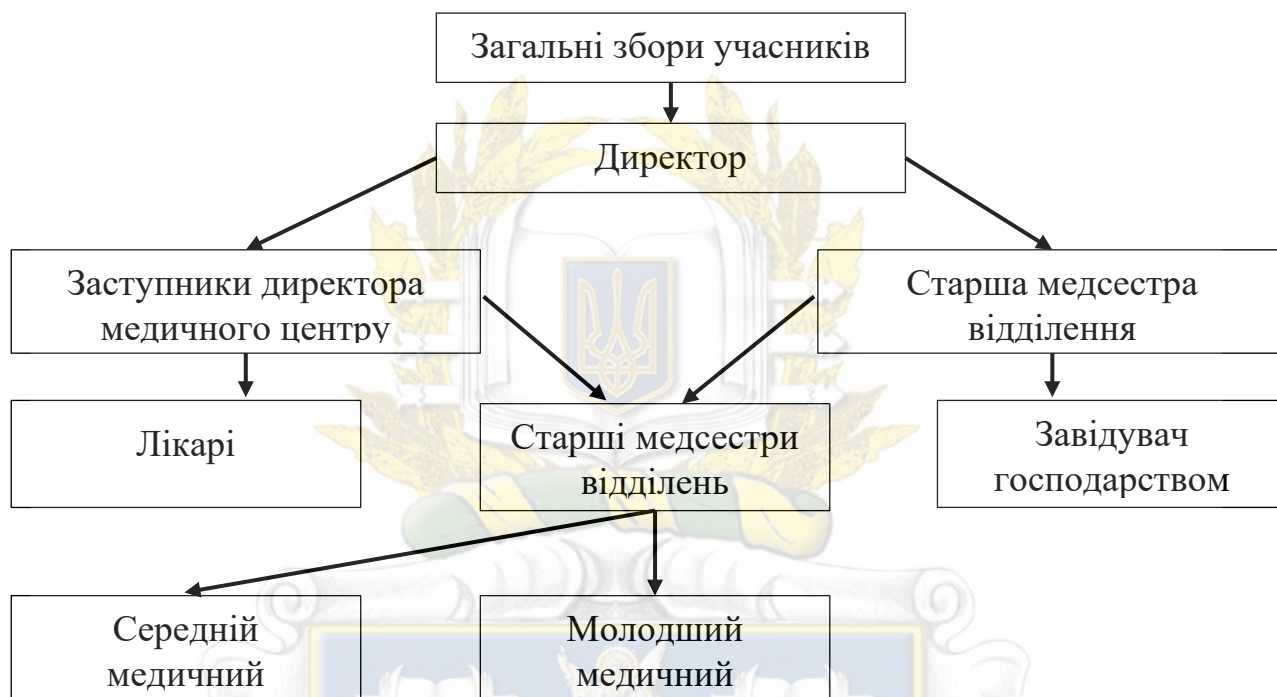


Рисунок 2.1. – Організаційна структура Комунальної організації
«Стрижавська міська лікарня»

Головний лікар має право самостійно визначати структуру управління лікарні, кількість персоналу та їх кваліфікацію, а також призначати та звільняти працівників.

На наступному рівні управління - заступники головного лікаря - основними функціями вони виконують керівництво лікуванням та плануванням лікарської діяльності, контроль за нею та її регулюванням, а також складання звітів щодо лікування пацієнтів.

Структура організації лікарні включає:

- Бухгалтерію, яка відповідає за облік грошових коштів та товарно-матеріальних цінностей, проведення фінансово-господарських операцій;
- Організаційно-методичний відділ, що розробляє організаційну та юридичну роботу, забезпечує необхідними матеріалами та інформацією, а також допомагає управляти лікарнею;
- Господарська частина, включаючи харчоблок та технічне обслуговування;

- Допоміжні підрозділи, зокрема стерилізаційне відділення та відділ кадрів.

Перевагою такої структури є спеціалізація підрозділів, що сприяє підвищенню загальної компетентності в управлінні. Однак спеціалізація відділів може затруднити координацію та співпрацю між ними. Така організаційна структура може призвести до відсутності спільної мети у роботі відділів та подовження ланцюга командування.

Далі розглянемо основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» у 2020-2022 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. - Основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» у 2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5176,4	8008,3	8091,0	2831,9	82,7	15,4	1,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3351,1	5718,9	5717,3	2367,8	-1,6	17,0	-0,9
Доходи	5176,4	8008,3	8091,0	2831,9	82,7	15,4	1,0
Витрати	5060,1	6682,7	6886,0	1622,6	203,3	1,3	1,03
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання	116,3	1325,6	1205,0	1209,3	-120,6	113,9	-0,9
Чистий прибуток	116,3	1087,0	988,1	970,7	-98,9	93,4	0,9

Проаналізувавши основні фінансові показники Стрижавської міської лікарні, ми бачимо, що з кожним роком собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшується, лише в 2022 р. показник зменшився на 1,6

тис. грн. У 2021 р. показник становив 5718,9 тис.грн., а у 2022 р. – 5717,3 тис. грн., тобто на 0,9% менше. Чистий прибуток лікарні у 2021 р. становить – 1087,0 тис. грн., а у 2022 р. – 988,1 тис. грн., що на 0,9% менше ніж у 2021 р. Дана тенденція є негативною в роботі лікарні. Зменшення зростання чистого прибутку від зростання доходу може бути пов'язаним із накопиченням попередніх боргів або незначним підвищенням собівартості послуг наданих лікарнею.

Основними пацієнтами лікарні є приватні особи віком від 12 до 60 років, що мають достаток вищий за середній.

Медична ефективність лікувально-діагностичного процесу (ЛДП) є одним із ключових критеріїв якості медичної допомоги. У свою чергу якість медичної допомоги в даний час прийнято розглядати, як елемент нецінової конкуренції закладів охорони здоров'я. Це характерне для закладів охорони здоров'я як державного, так і недержавного секторів охорони здоров'я. З огляду на це, досягнення високої клінічної ефективності лікувально-діагностичного процесу необхідно розглядати як інструмент забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

У процесі оцінки конкурентоздатності Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» було проведено аналіз якості надання медичної допомоги. Експертно було оцінено більше 1000 закінчених випадків пацієнтів, які зверталися до лікарів загальної практики та терапевтів. Один з показників оцінки - це медична ефективність (див. Таблицю 2.2).

Проаналізувавши Таблицю 2.2, можна припустити, що медична ефективність процесу лікування та діагностики в лікарні є на середньому рівні: частота досягнення одужання, поліпшення стану або ремісії склала 67,7%. Основні відхилення виникли через дефекти у процесах діагностики (3,4 на кожен випадок) та лікування (1,2 на кожен випадок), що може бути пов'язано з перевантаженістю персоналу та низькою мотивацією медичного персоналу закладу охорони здоров'я. Проте, динаміка працездатності персоналу лікарні не є критичною, оскільки більшість пацієнтів, які звертаються до цього закладу, перебувають у працездатному стані.

Під час більш детального аналізу ефективності лікувально-діагностичного процесу було виявлено понад 300 випадків, де медична ефективність лікування була низькою або середньою, з частотою практично 30 випадків на 100 закінчених звернень.

Таблиця 2.2 – Медична ефективність в Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня» (на 100 закінчених випадків)

Індикатори якості результатів лікування	Оцінки показника		
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
	Одужання / покращення / ремісія	Відсутність динаміки	Погіршення / госпіталізація
Динаміка стану	67,7	31,5	0,8
	Відновлення / збереження		Обмеження
Динаміка працездатності	93,3	-	6,7

Їх структура наведена на рисунку 2.2. Серед всіх випадків недостатньої клінічної ефективності основна частка належала відсутності динаміки стану на тлі терапії (97,40%).

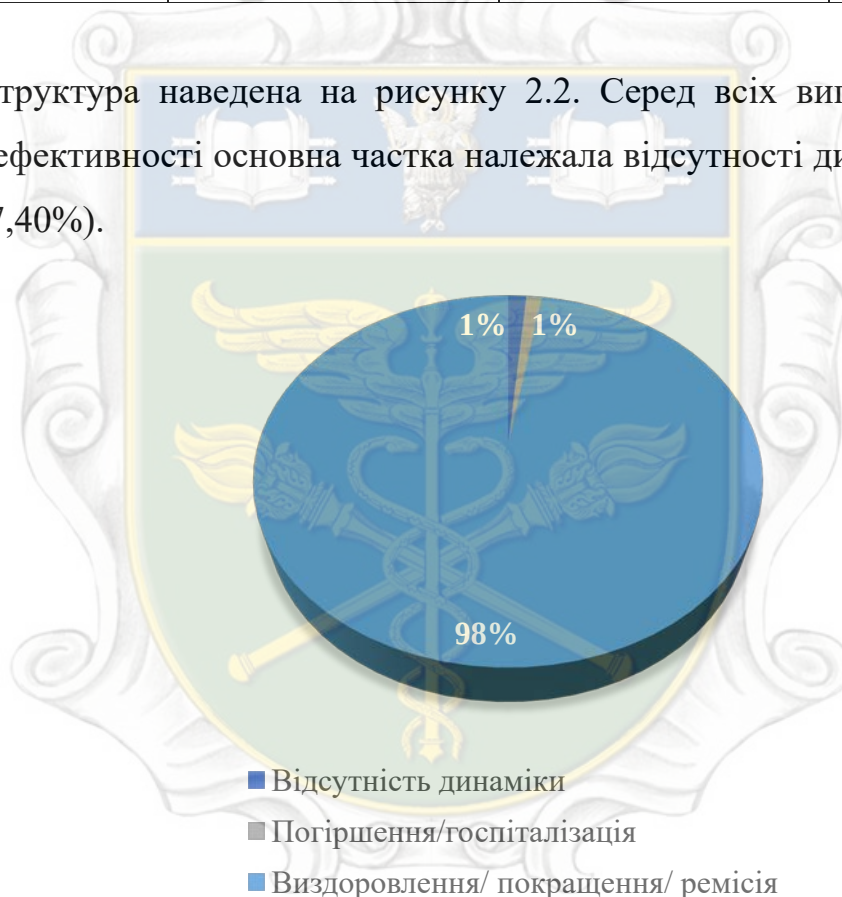


Рисунок 2.2 – Структура випадків середньої і низької ефективності лікування

SWOT - аналіз Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» наведено у таблиці 2.3, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони ЗОЗ.

Таблиця 2.3. - SWOT - аналіз Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Вища ступінь оснащення сучасним високотехнологічним обладнанням та впровадження сучасних методик лікування, що перевищує середні показники по Україні. • Велика частка працівників у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) має вищу освіту та вміння працювати з комп'ютерами. • Готовність працівників ЗОЗ віддавати свій особистий час, застосовувати як формальні, так і неформальні зв'язки для досягнення цілей. • Активний контакт та взаємодія з пацієнтами. • Ефективне використання робочого часу. • Стремління до високої якості послуг та особлива увага до потреб пацієнтів. • Зацікавленість працівників ЗОЗ у досягненні остаточних результатів своєї праці.	• Слабкий рівень розвитку інформаційних технологій та нестача лікарів та медичного персоналу. • Велика залежність від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. • Недостатня фінансова стійкість та низька середня заробітна плата в галузі загалом. • Слабка підготовка молодих спеціалістів та керівників, відсутність планування та управлінських навичок. • Недостатня організованість та єдність співробітників у досягненні поставлених цілей. • Недостатня розробка конкретних програм діяльності, низький професіоналізм у вищому керівному персоналі. • Необізнаність з встановленням зв'язків з громадськістю та пресою. • Відсутність навичок у вивченні ринкових тенденцій.
Можливості	Загрози
• Зростання народжуваності та зменшення рівня смертності. • З'ява нових закладів охорони здоров'я. • Збільшення доступності медичних послуг для громадськості. • Покращення якості медичного обслуговування. • Податкові пільги для закладів охорони здоров'я. • Податкові пільги для осіб, що надають добровільні внески в медичні заклади. • Поява нових можливостей у сфері техніки. • Розвиток співпраці та взаємодії між різними рівнями медичної допомоги. • Створення лікарнів ресурсів для зберігання медичних даних, видання спеціалізованих видань. • Зміцнення взаємодії з різними гілками влади. • Посилення міжнародних зв'язків у медичній сфері.	• Втрата фахівців через низьку оплату праці. • Збільшення захворювань соціально значущими недугами. • Обмеження у сфері економіки. • Недостатність благодійності та волонтерського руху. • Постійні соціально-економічні проблеми, наявність міжетнічних та військових конфліктів. • Зменшення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. • Збільшення конкуренції. • Недостатня інформованість місцевого населення про нові види медичних послуг. • Високі витрати на рекламу. • Великий потік інформації від інших організацій. • Відсутність постійного інтересу ЗМІ до роботи медичних закладів. • Збільшення рівня інфляції. • Зниження реальних доходів населення та підприємств. • Пасивність населення.

Отже, медична продуктивність лікарні, яка визначає його конкурентоспроможність, залишається на неповній задовільному рівні. Оскільки головною причиною цієї ситуації є велике навантаження на персонал та низький рівень його мотивації, потрібне подальше проведення відповідного аналізу.

Застосування SWOT-аналізу у дослідженнях дозволило виявити позитивні та негативні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, які сприяють як поліпшенню, так і погіршенню умов функціонування Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»

Таблиця 2.4. – Ключові чинники успіху діяльності лікарні

№	Ключові фактори успіху діяльності Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»
1.	Виявлення та вирішення найбільш гострих і актуальних проблем суспільства відповідно до статутною діяльністю.
2.	Кваліфікований персонал.
3.	Гнучкість структури управління.
4.	Висока організаційна і фінансова стійкість.
5.	Ефективні внутрішні і зовнішні комунікації.
6.	Співпраця з органами влади та організаціями бізнесу
7.	Співпраця з іноземними компаніями.
8.	Об'єднання з іншими ЗОЗ, спільна робота з ними
9.	Налагодження контактів із ЗМІ.
10.	Впровадження нових технологій.
11.	Прозорість надходження і витрачання коштів.
12.	Внутрішній контроль якості послуг.
13.	Тісний контакт із споживачами
14.	Широта охоплення споживачів послуг.
15.	Імідж медичних установ, їх репутація.
16.	Ефект масштабу популярності медичних установ
17.	Зацікавленість в кінцевих результатах праці.
18.	Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Отримані дані свідчать, що основним типом зовнішнього оточення лікарні (як на рівні регіону, так і на загальнодержавному рівні) є такий тип, який називається «змінливе середовище».

Для цього типу зовнішнього оточення характерні часті та стрімкі зміни, які включають економічні перетворення, законодавчі зміни, зміни в уподобаннях споживачів, стратегічні інновації у конкурентній сфері та інше. Цей тип зовнішнього оточення формує численні проблеми в управлінні медичними закладами в Україні.

Проведений аналіз конкурентоспроможності та окреслений аналіз галузі дозволив виокремити ключові чинники успіху (КЧУ) лікарні, де вплітаються отримані раніше висновки (таблиця 2.4). Зазначені ключові фактори успіху становлять загальні керовані змінні, які можуть підвищити конкурентоспроможність будь-якого медичного закладу.

У цьому дослідженні виявлені значні протиріччя між потребами зовнішнього ринкового середовища та сучасним управлінням внутрішніми процесами в українських медичних закладах, неспівпадіння системи управління з існуючими умовами та наявність стратегічних проблем у неефективному менеджменті.

Це протиріччя пояснюється змінами вимог зовнішнього середовища та недостатнім рівнем професійних знань керівництва Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня». Це також пов'язане з відсутністю науково обґрунтованого підходу до управління медичними закладами в Україні.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня»

Мета перевірки існуючої системи мотивації персоналу в лікарні полягає в ідентифікації недоліків, щоб подальше розробити ефективну систему мотивації для спеціалізованого персоналу.

Існуюча система мотивації у лікарні потребує значних модифікацій, корекцій і змін, оскільки не повністю задовольняє керівництво і працівників.

Нині керівництво лікарні в основному використовує матеріальні методи мотивації для підтримки працівників у медичній сфері.

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» свідчать про те, що у закладі практично відсутня нематеріальна мотивація. Існуючі методи стимулювання медичних працівників аналізованого закладу охорони здоров'я – Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня», наведені у таблиці 2.5, а результати оцінки персоналом методів мотивації наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5. – Методи мотивації персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»

Типи мотивації	Характеристики
Матеріальна	
Заробітна плата	Основна оплата праці за виконання обов'язків
Додаткові виплати	Оплата мобільного зв'язку, оплата транспортних витрат
Нематеріальна	
Надання додаткового вільного часу	За активну роботу надаються додаткові вихідні дні, а також право вибору часу відпустки

В лікарні важлива адекватна організація системи оплати праці персоналу з такими метами:

1. Стимулювання бажання співробітників виконувати високоякісну роботу.
2. Привертання висококваліфікованих спеціалістів до роботи в лікарні.
3. Посилення впливу стимулюючих складових, які входять до складу заробітної плати. Важливо зауважити, що існуючі методи мотивації персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» в основному засновані на матеріальних стимулах.

Ефективне впровадження нематеріальних методів мотивації у цій організації є економічно обґрунтованим рішенням, оскільки це дозволяє знизити витрати на стимулювання персоналу, при цьому зберігаючи зацікавленість працівників та покращуючи економічні показники як окремих медичних

працівників, так і всієї компанії загалом. В майбутньому керівництво Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» може застосовувати поєднані підходи до мотивації (об'єднання матеріальних та нематеріальних стимулів).

Додатковий вільний час (додатковий вихідний) або можливість обрати відпустку за активну роботу є прикладом нематеріального стимулу для медичних працівників лікарні.

Для детальнішого виявлення проблем у системі управління персоналом потрібно визначити від співробітників лікарні, що саме їм здається необхідним змінити. Проведене опитування дозволяє виявити фактори, які персонал лікарні вважає непотрібними чи відсутніми для вдосконалення системи мотивації. У опитуванні брали участь всі медичні працівники закладу охорони здоров'я.

Оцінку персоналом методів мотивації в лікарні (за п'ятибальною шкалою) наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Оцінка персоналом Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» використовуваних методів мотивації

Метод	Оцінка, середній бал	
	Лікарі	Молодший медичний персонал
Створення умов праці	4,1	4,2
Заробітна плата	4,2	4,1
Преміювання	2,9	3,1
Нематеріальна мотивація	0,2	0,5
Соціальна політика	2,5	2,8
Ризик звільнення	4,6	4,7
Повага	2,4	2,2
Участь у вирішенні проблем клініки	2,4	2,6
Ставлення в колективі	2,4	2,3
Відносини з керівником	2,4	3,1
Організація робочого місця	3,9	4,1
Кар'єра	1,1	1,3
Навчання	3,7	4,1
Разом:	36,8	39,1

Примітка: «0» - «дуже погано»

«5» - «добре»

Згідно з таблицею 2.6, можна зробити висновок, що у лікарні практично не використовуються нематеріальні методи стимулювання працівників. У Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня» практично не застосовуються методи, які спрямовані на стимулювання працівників, такі як участь у вирішенні організаційних проблем, преміювання за результатами роботи лікарні, розвиток внутрішніх стосунків, кар'єрний рух, соціальні заходи та нематеріальні стимули.

Відповідно до результатів опитування, молодший медичний персонал більш мотивований, ніж лікарі клініки. Тому, крім інших заходів, слід розробити проєкт для лікарні стосовно впровадження системи нематеріальної мотивації праці. Брак нематеріальних стимулів в подальшому може вплинути на продуктивність всього медичного персоналу, призвести до зниження їхнього інтересу та загрожувати ефективності кар'єрного зростання працівників у Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня».

Основними принципами системи мотивації праці в цьому лікарні є:

1. Залежність від посади, стажу роботи та кваліфікації.
2. Утримання іміджу клініки на ринку.
3. Використання преміальної складової для оплати праці.
4. Постійний аналіз і коригування системи оплати праці з урахуванням умов ринку.

Аналіз системи мотивації вказує, що основними методами стимулювання персоналу лікарні є матеріальні заходи. Це знову підтверджує важливість впровадження системи нематеріальної мотивації для успішної діяльності лікарні.

Управління системою оплати праці персоналу у Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня» має на меті:

1. Збільшення мотивації працівників клініки.
2. Створення умов для привернення висококваліфікованих кадрів.
3. Урахування специфіки роботи різних категорій персоналу відповідно до рівня відповідальності та напруженості роботи.

4. Структурування та підсилення впливу виплат, що входять до заробітної плати, для підвищення стимулюючого ефекту.

Відповідно до аналізу, можна зробити висновок, що у даному закладі охорони здоров'я більше акцентується на матеріальній, аніж на нематеріальній мотивації. Нині в організації потрібно підвищити рівень мотивації, залучення та залученість співробітників.

Ця система потребує значних змін, оскільки керівництво лікарні планує знизити витрати на мотивацію персоналу, одночасно прагнучи підвищити мотивацію медичного персоналу. Технології в системі є важливими для розуміння можливих шляхів досягнення мети та вирішення цих завдань. Критерії системи відображають показники, які можна проаналізувати для подальших дій.

Мета:	Збільшення прибутку за рахунок зростання рівня мотивації медичного персоналу		
Завдання:	Збільшення прибутку за рахунок зростання рівня мотивації медичного персоналу		
Суб'єкти:	1. Менеджер з персоналу; 2. Менеджер з навчання; 3. Головний лікар	Об'єкти:	1. Лікарі; 2. Діагности; 3. Молодший медичний персонал
Технологія:	1. Матеріальне стимулювання праці медичного персоналу. 2. Формування комфортного психологічного клімату у колективі (корпоративи). 3. Підвищення рівня кваліфікації медичного персоналу (навчання). 4. Стимулювання вільним часом.		
Критерії:	1. Зростання виручки на людину. 2. Кількість скарг пацієнтів. 3. Відсутність звернень із ускладненнями після лікування		

Рисунок 2.3. – Складові існуючої системи мотивації лікарні

Для виявлення ефективності розробки проекту «Система нематеріальної мотивації медичного персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня», визначимо мотиваційний профіль співробітників. На рисунку 2.4 відобразимо типологічну мотиваційну модель персоналу.

Типологічна модель будується на перетині двох осей - трудової поведінки та мотивації. Під мотивацією досягнення будемо розуміти прагнення одержати певні блага як винагороду за працю, а от під мотивацією уникнення – намагання уникнути покарання чи інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, невиконання функцій.

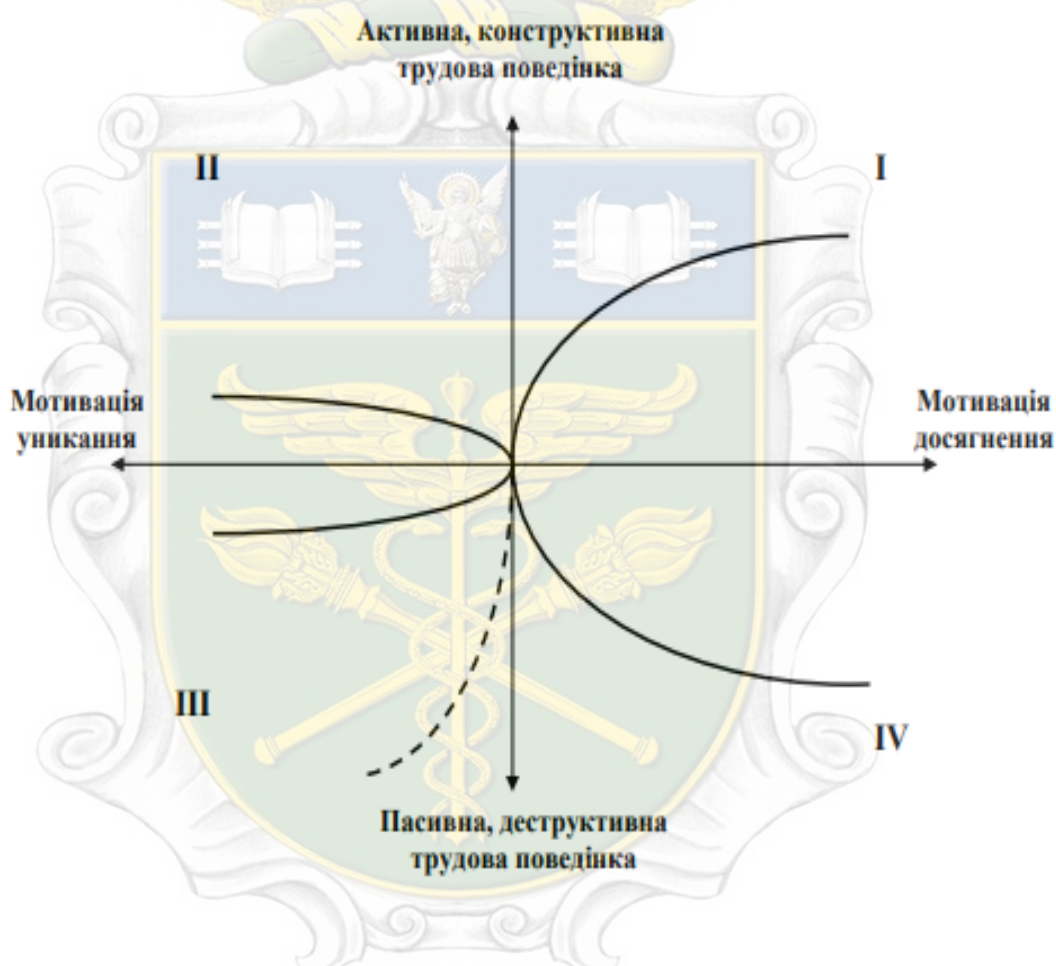


Рисунок 2.4. – Типологічна мотиваційна модель

У квадраті I, зростання організаційної продуктивності праці прямо пропорційне ступеню, на якому працівник задовольняється мотиваційними

очікуваннями, але також обмежене ефективністю організаційно-технологічних умов.

У квадраті II, збільшення продуктивності праці з унікальною мотивацією працівника обмежується: а) визначенням завдання; б) можливістю керівника притягти працівника до відповідальності у разі невиконання завдання.

У квадраті III, реакція працівника обмежена і може призвести до пасивної трудової поведінки.

Якщо сильний лідер у групі конфліктує з керівництвом, він може забрати працівників із унікальною мотивацією з компанії.

У квадраті IV, якщо умови роботи та мотивація не відповідають очікуванням працівника, це може призвести до деструктивної поведінки з його боку.

Розрізняються такі види:

1. Інструментальний вид. Робота у клініці для працівника представляє собою засіб для досягнення прибутку. Такий працівник виявляє високу мотивацію та продуктивність за умови належної оплати праці.

2. Професійний вид. Працівник цього типу цінує свою роботу, можливість виявити свої навички та продемонструвати свою здатність виконувати складні завдання.

3. Патріотичний вид. Для працівників цього типу важливе суспільне визнання за загальні досягнення. Тому вони готові взяти на себе додаткову відповідальність для досягнення спільної мети.

4. Господарський вид. Працівник виконує свою роботу повністю, не підкреслюючи високої оплати.

5. Унікаючий вид. Мотивація низька, працівник не очікує кар'єрного зростання або збільшення заробітної плати. Намагається уникати відповідальності. Проводимо дослідження серед медичних працівників Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» для виявлення мотивації співробітників згідно наведеної типологічної моделі.

Результати тестування наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Типи медичних працівників Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» для виявлення мотивації співробітників за відзначеною типологічною моделлю.

Тип мотивації:	Показник:
Інструментальний	14%
Професійний	44%
Господарський	36%
Унікаючий	6%

Аналізуючи дані з таблиці 2.7, можна зробити висновок, що у Комунальній організації «Стрижавська міська лікарня» більшість медичного персоналу (44%) проявляє професійну мотивацію, а 36% — господарський тип мотивації. Це вказує на те, що у співробітників лікарні сформована потреба у нематеріальних мотиваційних засобах, таких як похвала, нагороди, визнання. Отже, доцільно розробити систему нематеріальної мотивації для медичних працівників лікарні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в Стрижавській міській лікарні

Система мотивації працівників на будь-якому підприємстві означає організацію їх діяльності таким чином, щоб всі працівники могли повністю реалізувати себе і виконувати свої обов'язки якісно. Кожен працівник отримує внутрішні стимули, які підвищують продуктивність та визначають напрям для досягнення спільної цілі, поставленої підприємством.

Аналіз проведений в розділі показав, що потрібно змінювати існуючу систему мотивації в Стрижавській міській лікарні, оскільки керівництво планує знизити витрати на мотивацію персоналу та одночасно підвищити мотиваційний рівень медичного персоналу за допомогою нематеріальних заходів. Проте, така мета сформульована не чітко, тому важливо уточнити, які саме результати прагне отримати медичний заклад і в який термін.

На наш погляд, слід покращувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Тому ми пропонуємо розвивати обидва напрями поліпшення системи мотивації лікарні – як матеріальні стимули, так і нематеріальні (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. – Напрями вдосконалення системи мотивації в лікарні

Оновлення системи мотивації має на меті підвищення мотивації різних видів персоналу, зокрема лікарів і молодшого медичного персоналу. Розробка нової системи мотивації для персоналу Стрижавської міської лікарні потребує уважності до останніх тенденцій у кадровому менеджменті, щоб забезпечити соціальні гарантії та відповідати законодавчим нормам.

Для реалізації оновлення системи мотивації медичного персоналу клініки необхідно розробити ефективні методи, які зможуть підвищити рівень мотивації. Нематеріальна система мотивації повинна базуватись на наступних принципах:

- Винагорода та заохочення за найкращі результати для як колективу, так і окремих працівників.
- Фокусування на спільній амбітній меті, звертаючи увагу на це, а не на заохоченнях чи покараннях.
- Створення захопливої робочої атмосфери.
- Розчленування та деталізація цілей на короткострокові завдання з метою надання співробітникам почуття щоденних малих успіхів.

Згідно з думкою експертів Strategic Management Journal, «ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють, в рамках того ж фонду заробітної плати, збільшити продуктивність праці більш, ніж на 40% і скоротити незаплановану плинність персоналу».

Опитування персоналу лікарні показало, що однією з вагомих причин пересвідомості персоналу є «відсутність похвали та визнання». Основні потреби працівників включають:

- Відчуття гідної оцінки та визнання.
- Розуміння цілей та завдань клініки.
- Впевненість у готовності керівництва слухати та розглядати їхні пропозиції.

До прикладів заохочень входить:

- Публікація позитивних відгуків клієнтів чи розміщення їх на сайті.
- Проведення обговорення найцікавіших ідей працівників.

- Висвітлення особистих та кар'єрних цілей працівників та способів їх досягнення.

Важливим є те, що такі винагороди, заохочування для працівників повинні бути цінними.

Це означає, що вручення почесних грамот чи інших форм визнання може бути чудовим доповненням, але варто розглядати їх як додатковий стимул до основної винагороди. Для того, щоб винагорода була дійсно цінною для працівника, важливо зрозуміти і враховувати його особисті уподобання. Це може бути додатковий відпочинок, абонемент у спортивний зал чи басейн, стильна писалка або ювелірний виріб із символікою компанії. Тому необхідно досліджувати потреби працівників і брати це до уваги під час вибору нагороди для них. Ми не рекомендуємо конкретних варіантів для цього випадку, а лише розробку положення щодо нагородження медичних працівників

Попередній аналіз оголошеної зміни у системі мотивації показав, що показник «Кількість залучених співробітників» за результатами опитувань медичних працівників зростає на 10%. Це несильно вплинуло на збільшення кількості позитивних відгуків пацієнтів, оскільки медичні працівники стали більш уважними до пацієнтів і більш зацікавленими в процесах консультування. Позитивні відгуки від пацієнтів позитивно позначилися як на окремих медичних працівниках, так і на клініці в цілому, підвищивши рівень залученості колективу. Також важливо відзначити зростання показника мотивації медичних працівників до праці на близько 15%. Це підвищення рівня прихильності співвідноситься зі зменшенням плинності персоналу.

Щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників лікарні, ми пропонуємо його розвиток на основі системи застосування KPI. Цей процес включає дворівневу систему:

1. Перший рівень вимірює відношення працівників, які вважають, що їх оплата залежить від результатів. Збільшення цього показника свідчить про ефективність застосованих підходів.

2. Другий рівень визначає стимулюючі показники заробітної плати. Після аналізу існуючої системи КРІ потрібно прийняти рішення щодо необхідності її доопрацювання. Наслідок другого етапу полягає у формуванні показників КРІ з різних функціональних сфер підприємства, що враховує зовнішні фактори. Отже, премії працівникам лікарні будуть нараховуватися з урахуванням не лише даних щодо операцій і фінансів, а й якості роботи та особистого внеску кожного працівника. На наступному етапі проводиться розробка нової системи КРІ на основі існуючої з виправленням показників. Результатом цього є виявлення потенційних можливостей для покращення системи КРІ на підприємстві. Організація існуючих показників КРІ за допомогою універсального класифікатора за галузями застосування є змістом наступного етапу. У таблицях 3.1 та 3.2 наведено спільні для працівників усіх підрозділів Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» показники підвищення і зниження КРІ, які ми пропонуємо використовувати для вдосконалення матеріального стимулювання працівників клініки.

Таблиця 3.1. – Показники підвищення КРІ для персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня»

Показники підвищення КРІ	Розмір підвищення
Відсутність порушень трудового законодавства	+0,10
Відсутність скарг пацієнтів	+0,10
Відсутність зауважень керівництва	+0,10
Пропозиції щодо розробки та реалізації медичних послуг	+0,10
Пропозиції щодо ефективного використання робочого часу	+0,10
Здійснення ефективного лікування	+0,10
Підвищення кваліфікації	+0,10
Зменшення втрат робочого часу	+0,3
Використання сучасних технологій при наданні медичних послуг	+0,3
Виконання функцій і обов'язків в установлені терміни	+0,3
Забезпечення достовірності і своєчасності надання необхідної звітності	+0,3
Своєчасне і якісне оформлення документів	+0,2

П'ятий етап методологічних підходів включає вибір найефективніших показників з запропонованого класифікатора або використання всіх доступних. Це дозволить підприємству встановити межі можливих коригувань. Після проведення оцінки критеріїв показників для системи матеріального стимулювання рекомендується обрати показники з найвищим загальним підсумковим балом.

Таблиця 3.2. – Показники зниження КРІ для персоналу лікарні

Показники зниження КРІ	Величина зниження
Порушення технологічних режимів, регламентів, інструкцій	-0,10
Псування матеріалів, інструментів чи обладнання	-0,05
Надання недостовірної інформації	-0,10
Порушення правил техніки безпеки, протипожежних і санітарних правил	-0,10
Запізнення на роботу, передчасне закінчення роботи, самовільне залишення робочого місця	-0,025
Невиконання розпорядження керівництва	-0,10
Порушення фінансової, трудової і виробничої дисципліни	-0,10
Невиконання (невчасне виконання) наказів, вказівок і розпоряджень підприємства, вищих організацій	-0,10
Неякісне чи несвоєчасне надання медичної допомоги	-0,10
Невиконання (або неповне виконання) посадових обов'язків	-0,025
Невиконання планових завдань	-0,05
Наявність випадків порушення правил внутрішнього розпорядку	-0,05
Наявність претензій клієнтів	-0,05

Пропоновані оцінки коефіцієнту якості праці і розміри підвищення чи зниження премій та доплат, які відповідають їм наведено в таблиці 3.3.

Під час введення нових КРІ, список об'єктів стимулювання буде переглядатися через послідовне порівняння оцінок за критеріями

використовуваних КРІ з кожним із пропонованих показників. Останній етап, ранжування КРІ, призначених для конкретної функціональної області, буде підсумком цього етапу.

У шостому етапі застосовуються запропоновані методики використання КРІ для матеріального стимулювання медичних працівників з метою підвищення ефективності та об'єктивності функціонування системи матеріального стимулювання. Підсумком цього етапу є розроблена система КРІ для системи матеріального стимулювання.

Таблиця 3.3. - Пропоновані оцінки КРІ для персоналу лікарні

Коефіцієнт якості праці	Розмір зниження чи підвищення доплат, %
Вище 1,5	Відповідно до КРІ, але не вище +30
1,2-1,5	+20
1,0-1,2	+10
0,95-1	0
0,75 - 0, 92	-15
0,50 -0,75	-25
0,1-0,50	-60
Нижче 0,1	-100

На сьомому етапі методичних підходів необхідно провести розрахунок економічного ефекту, що впливає з впровадження оновленої системи матеріального стимулювання. Цей розрахунок включає визначення необхідних фінансових ресурсів для оплати праці медичного персоналу. Потім порівнюється розмір додаткового фонду для оплати праці з фактичними обсягами преміювання в аналізованій групі медичних працівників. На основі цього розраховується середнє відхилення доплат, що використовуються за допомогою системи КРІ для цієї групи працівників.

Після реалізації семи етапів удосконалення системи матеріального стимулювання, спрямованих на підвищення її ефективності, система стимулювання в клініці має функціонувати на високому рівні тривалий період. Щорічна оцінка ефективності такої системи потрібна для своєчасного виявлення негативних тенденцій. У разі зниження ефективності, зміни у законодавстві, змін ринкових умов, або виникнення нових показників або підрозділів, може

знадобитися повернення на один із етапів для коригування системи матеріального стимулювання.

Завершена реалізація комплексу заходів з нематеріального та матеріального стимулювання дозволить підприємству досягти основної мети: зменшення текучості кадрів та залучення медичних працівників до діяльності лікарні, роблячи їх частиною команди Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня». Це призведе до додаткового прибутку не тільки для лікарні, але й для працівників завдяки впровадженню системи матеріального стимулювання та синергетичному ефекту діяльності всієї клініки.

3.2. Побудова ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах

В сучасному бізнес-середовищі важливо враховувати зростаючі потреби різних особистостей на підприємствах. Побудова ефективної системи мотивації для персоналу стає однією з ключових проблем сучасних компаній.

Перш за все, необхідно проаналізувати існуючу систему мотивації на підприємстві. У разі виявлення невідповідностей, її слід або повністю переглянути, або суттєво виправити. Проведення такого аналізу можливе за наступним алгоритмом, який викладено на рисунку 3.2.

Ця блок-схема дозволяє розв'язати проблему аналізу існуючої системи мотивації на дев'яти етапах, завершенням яких буде впровадження нової системи для персоналу або скоригованої версії існуючої системи.

Важливо зазначити, що цей алгоритм є практично механізмом зі зворотнім зв'язком, який дозволяє припинити впровадження алгоритму на початковому етапі, якщо у системі мотивації все задовольняє (це рідкісна ситуація), або повернутись на п'ятий етап у разі не вирішення проблеми і пройти 5-8 етапи знову для вирішення проблем із системою мотивації.

Результатом впровадження цього алгоритму, як було зазначено, буде впровадження нової системи для персоналу або виправленої версії існуючої системи.

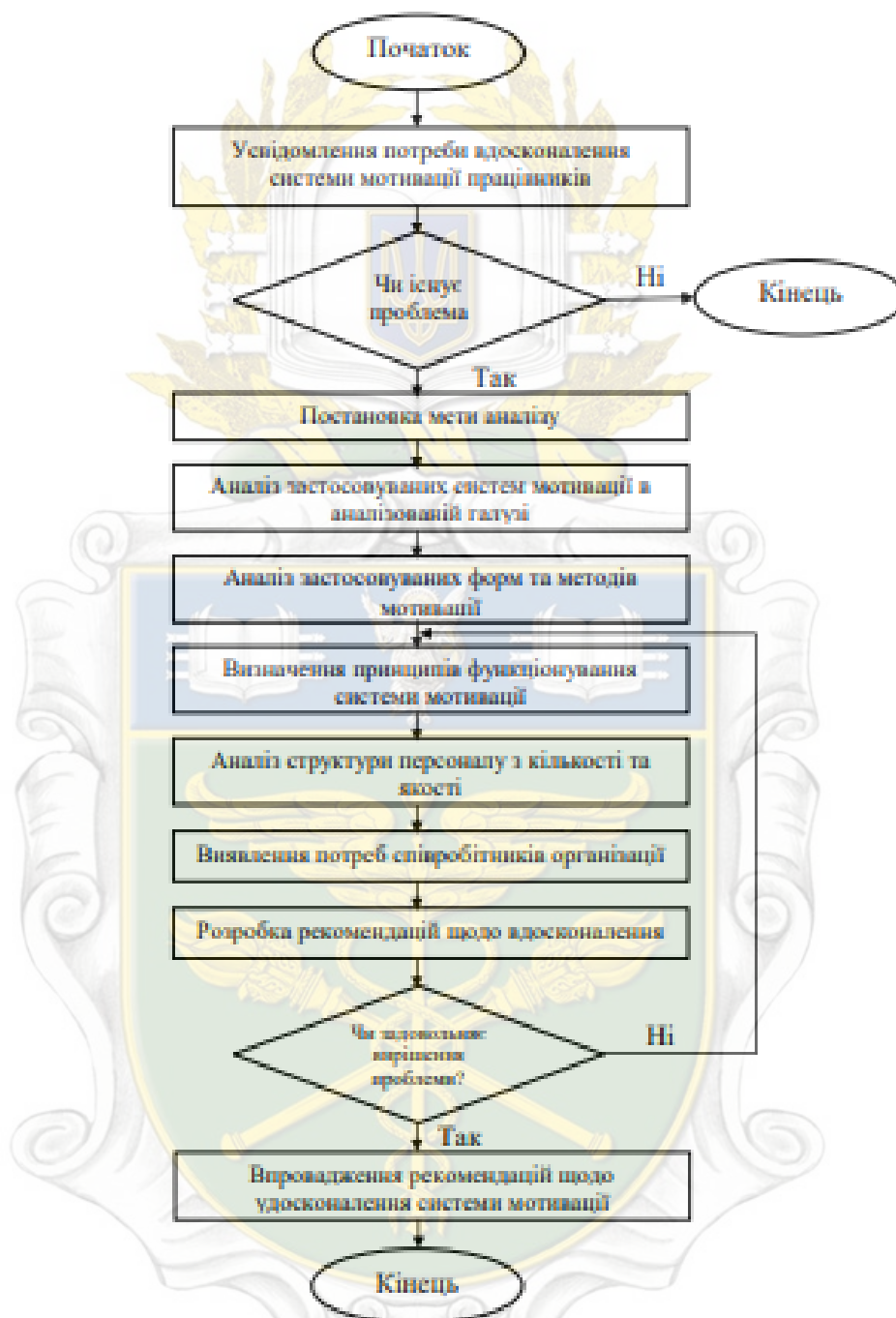


Рисунок 3.2. - Алгоритм процесу аналізу системи мотивації працівників

Створення ефективної системи мотивації, яка б задовольняла і роботодавця, і персонал, є складною задачею, з якою підприємства зіштовхуються через кілька проблем:

- Низька дисципліна та неякісна робота співробітників.
- Обмежений вплив керівництва на результативність працівників.
- Незадоволеність співробітників їхнім робочим місцем.
- Високий рівень плинності кадрів.
- Часті конфлікти на робочому місці.
- Слабка зв'язок між досягненнями та інструментами стимулювання.
- Виклики з індивідуальним розвитком та обмежені можливості кар'єрного росту.
- Брак ініціативи серед персоналу.
- Недостатня якість міжособистісних комунікацій.

Під час розробки системи мотивації для персоналу підприємства, важливо охопити всі його підрозділи. Для досягнення цієї мети керівникам та ключовим спеціалістам усіх структурних підрозділів слід приділити увагу. Це допоможе врахувати інтереси кожного підрозділу під час розробки системи мотивації. Також варто бути готовим до того, що впровадження системи мотивації може зайняти тривалий період часу. Щоб цього досягти, можна використовувати стратегію впровадження під «прихованою» схемою.

У цьому випадку працівники можуть отримувати додаткові винагороди за «старою» перевіреною схемою, але в той же час підприємство вже проводить розрахунок винагород за «оновленою» схемою мотивації. Працівникам не доцільно сповіщати про впровадження «оновленої» системи винагород раніше, ніж буде вона остаточно розроблена та затверджена. В іншому випадку це може негативно вплинути на їхню працездатність, оскільки вони будуть очікувати «оновлень» у системі мотивації. Такий підхід, використання «прихованої» схеми впровадження, надає можливість оцінити переваги та недоліки системи мотивації, уникнути серйозних помилок та розвинути її оптимально.

Серед сучасних методів мотивації персоналу слід виділити такі:

1. 30 секунд для мотивації працівника. Цей спосіб дуже ефективний для привертання уваги працівників, підвищення їхньої мотивації та підтримки. За цим

правилом рекомендується виділити працівнику всю увагу, зокрема похвалити його та показати його цінність для компанії під час перших 30 секунд розмови.

2. Число Лосадо (2,9). Цей підхід показує, що один негативний відгук можна зменшити за допомогою трьох позитивних (число Лосадо дорівнює 2,9). Якщо відношення виявиться менше, ефективність працівника у команді різко знизиться. Якщо воно перевищить це значення, спостерігається зростання ефективності. Удосконалити це співвідношення до рівня один до шести є ідеально. Число 2,9 було визначено Марселем Лосадою «за допомогою математичного моделювання відношень позитивних та негативних контактів між співробітниками та керівництвом, що визначає успіх для команди».

3. Мотивація через матеріальні заохочення

У класичному підході до мотивації, можна відзначити наступні стратегії:

- Виділення преміального фонду та його взаємодія з цілями та показниками (мотивація на основі KPI), яка обговорювалася в розділі 3.1.
- Пов'язаність оплати праці з фінансовими та якісними показниками, дотриманням стандартів роботи.
- Пов'язаність оплати праці з досягненням довгострокових цілей компанії.
- Справедлива система мотивації.
- Різноманітність оплати праці залежно від результатів та успіхів працівників.

4. Зміна показників та введення нових завдань «Smart» в систему мотивації

Важливо пам'ятати, що «Будь-яке заохочення або покарання, будь-то матеріальні чи не матеріальні, позитивні чи негативні, призводять до звикання і не завжди до досягнення бажаного результату, який вони спрямовані підтримати: підвищити інтерес до роботи, досягти від працівників більш високого рівня старанності, ініціативності та залучення тощо».

Важливим аспектом у сучасному управлінні персоналом є цифровізація, яка стала невід'ємною частиною нашого повсякдення. У контексті досліджуваної теми це проявляється наступним чином:

• Використання сучасних ІКТ та цифрових рішень, їх інтеграція, змінили базові принципи роботи в багатьох галузях, автоматизуючи багато рутинних операцій. Деякі професії у медицині використовують телемедичні технології.

• Створення комфортного робочого середовища для працівників.

• Зручне використання різних програмних засобів та спеціальних додатків (таких як Viber, WhatsApp) для комунікації в процесі роботи.

Завдяки імплементації цифрових рішень, процеси постановки завдань та оцінки їх виконання стають автоматизованими, прозорими, централізованими та ефективними. Наприклад, структуроване використання цієї інформації дозволяє відстежувати розвиток працівника в компанії з моменту його прийому, у той час, як раніше цей процес вимагав ручного заповнення документів, що тепер повністю автоматизовано і уніфіковано.

З урахуванням переходу до цифрової епохи, необхідно врахувати, що системи мотивації персоналу також зазнають змін. Створення стаціонарного чи мобільного програмного забезпечення для мотивації працівників є ключовим рішенням у цифровому світі. Бізнес-процеси будуть представлені у вигляді мобільних додатків.

Існують налаштовані, прості та вигідні технології для розробки програмного забезпечення, яке здатне автоматизувати весь ланцюжок від системи управління підприємством (ERP) до керування персоналом, забезпечуючи дані про продуктивність праці у різних форматах. Однак, традиційні підходи до оцінки продуктивності працівників у цифровій епохі, що використовувалися раніше, будуть поступово змінені на інноваційні практики.

У зв'язку з цифровою трансформацією, системи мотивації, особливо засновані на матеріальних заохоченнях, вимагають автоматизації за допомогою нових платформ, які дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, від ручного введення в Excel до автоматизованої збірки в ERP-системах, обробляти ці дані та миттєво адаптувати процедури розрахунків під зміни.

Значний вплив на системи мотивації в сучасну цифрову епоху мають зміни поколінь. Теорія поколінь, розроблена Хоувом і Штраусом у 1991 році,

розмежовує представників різних поколінь за їхніми особливостями та поглядами на працю та успіх.

Покоління X (народжені між 1960 та 1980 роками) характеризується трудолюбивими працівниками, які вірять у важливість наполегливої праці та неперервного самовдосконалення для розвитку власної кар'єри.

Покоління Y (народжені між 1981 та 2000 роками) відзначаються більшою свободою та гнучкістю, орієнтуючись на власний успіх та швидкі результати.

Зараз ми спостерігаємо появу покоління Z, яке, хоча ще не активно займається «класичною» роботою, часто заробляє значно більше за попередні покоління, такі як блогери, ютубери, користувачі TikTok тощо.

Мотивація для поколінь X, Y та Z відрізняється в принципі. Класичні системи мотивації, спрямовані на покоління X, орієнтовані на роботу з відкладеним результатом. Представникам покоління Y і особливо Z важче працювати за ідею без негайних винагород, оскільки вони більш зацікавлені в постійному відслідковуванні результатів своєї праці, найкраще через фінансову винагороду.

Модернізована система мотивації для поколінь Y та Z має бути орієнтована на своєчасний та повний зворотний зв'язок, постійне налаштування та коригування цілей. Інтерфейс такої системи для цих поколінь має надавати актуальну інформацію про результативність на даний момент, сигналізувати про критичні відхилення та обчислювати суму отриманої винагороди.

Отже, при створенні системи мотивації сучасної компанії важливо враховувати та аналізувати мотиваційні критерії працівників, практичні аспекти побудови такої системи, нові цифрові технології та їх вплив на мотиваційну систему.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень які описані в кваліфікаційній роботі, можна дійти до висновку, що мета та завдання роботи були успішно досягнуті.

1. Визначено теоретичні основи мотиваційного механізму в сфері охорони здоров'я. Важливу роль мотивації в сфері охорони здоров'я зіграв післяреформний період. Тому зміни у фінансуванні медичних закладів вимагають нових підходів. Медичні заклади потребують фахівців, які розуміють не лише медицину, а й принципи ринку для просування послуг. Також, було досліджено основні принципи матеріальної та нематеріальної мотивації. Наразі в Україні введено ряд нормативних актів, які регулюють організаційні, правові та фінансово-економічні аспекти функціонування установ охорони здоров'я в рамках реформи. Ці законодавчі акти визначають правила та моделі оплати медичних працівників, вимоги до їхньої професійної кваліфікації та процедуру атестації. В керівників медичних установ та органів місцевого самоврядування наразі існують різноманітні інструменти для застосування мотиваційних підходів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, з метою стимулювання діяльності медичних працівників.

2. Досліджено діяльність та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня».

3. Проаналізовано основні фінансові показники лікарні за 2020-2022 рр.

Згідно проаналізованих показників, видно, що з кожним роком собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшується, але чистий прибуток зменшився протягом років, що є негативною тенденцією в роботі лікарні, зменшення чистого прибутку від зростання доходу може бути пов'язаним із накопиченням попередніх боргів або незначним підвищенням собівартості послуг наданих лікарнею.

4. Наведено динаміку медичної ефективності в лікарні. Досліджено SWOT - аналіз Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня» та наведено ключові чинники успіху діяльності лікарні.

5. Проаналізовано систему мотивації персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня». Система мотивації яка нині існує в лікарні, потребує значних модифікацій та змін, оскільки не задовольняє керівництво та працівників. Наразі керівництво лікарні в основному використовує лише матеріальні методи мотивації для підтримки працівників у медичній сфері.

Наведено оцінку персоналом лікарні використовуваних методів мотивації.

6. В ході наукових досліджень були запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи мотивації медичного персоналу Комунальної організації «Стрижавська міська лікарня». Аналіз проведений в розділі показав, що потрібно змінювати існуючу систему мотивації в лікарні. На наш погляд, слід покращувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Тому ми пропонуємо розвивати обидва напрями поліпшення системи мотивації лікарні – як матеріальні стимули, так і нематеріальні. Опитування персоналу лікарні показало, що однією з вагомих причин пересвідомості персоналу є «відсутність похвали та визнання». Щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників лікарні, ми пропонуємо його розвиток на основі системи застосування KPI.

Були визначені напрями розвитку ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах. Запропоновано методика аналізу існуючої системи мотивації на підприємстві та розроблено процес створення системи мотивації для персоналу, який передбачає 6 етапів. Відзначено значення цифрових рішень у контексті управління персоналом та їх мотивації, зокрема, у плані автоматизації систем мотивації та унікальних особливостей мотивації поколінь X, Y та Z.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meta-analysis of the impact of role stress on the turnover intention of medical staff in tertiary hospitals. *Ann Palliat Med.* URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33545777/>.
2. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *The International Journal of Health Planning and Management.* URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.3037>.
3. Shatskova, L. P., Raicheva, A. S. ЗМІНА МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗВ'ЯЗКУ З ПЕРЕТВОРЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У КОМУНАЛЬНІ НЕКОМЕРЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА. *Economics: Time Realities*, (2), 2021.
4. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
5. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 223–227
6. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 10. С. 166–171.
7. Білецька Т. В., Купчишина В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. Випуск 39. 2022. С. 59-63.
8. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. 2017. № 11 (79). С. 69 – 73.

9. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я, 2019.
10. Бугаєнко В. О., Муштай В. А. Формування механізму мотивації до праці в закладах охорони здоров'я. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації*, №15, 2020.
11. Бугаєнко В.О., Муштай В.А. Мотивація як елемент та функція менеджменту персоналу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали II Міжнар. наук. - практ.конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон. 2020. С.386-390. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11629/1/>
12. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. Випуск 40. 2020. С. 133-138.
13. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Intellect21.nuft : веб-сайт. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
14. Денєга Г.. Інноваційні методи мотивації працівників закладу охорони здоров'я, 2022.
15. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році. Постанова КМУ від 29 грудня 2021 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-realizaciyi-programiderzhavnih-garantij-medichnogo-obslugovuvanny>
16. Довгоніс Л. Є., Синиця С. М. Інновації в системі оплати, стимулювання та мотивації праці вників сфери охорони здоров'я в Україні, 2019.
17. Долгіх М. В. Закордонний досвід формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Право та державне управління. 2020. № 1 том 2. С. 107-114.
18. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Випуск 39/2020. С. 165-170

19. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. Milkua : веб-сайт. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
20. Карпова Ю. А. Розвиток інноваційних механізмів програмноцільового планування державної політики у сфері охорони здоров'я. - М.: Дашков та К, 2016. - 248 с.
21. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
22. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf
23. Майстренко Ю. В., Зюзь Н. Ю. Шляхи підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. In: The 6th International scientific and practical conference “International scientific innovations in human life”(December 15-17, 2021) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2021. p. 810
24. Максименко С., Максименко К., Литвинчук Л., Немеш О. Тенденції та динаміка мотиву діяльності медичного персоналу середньої ланки на різних етапах професійного становлення. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*, (2 (5)), 2020, с. 40-60.
25. Марценюк В. А. Управління людськими ресурсами у медичній організації. Навчальний посібник. М.: Юрайт, 2017. - 142 с.
26. Мінова А. Методи управління та види мотивації в закладах охорони здоров'я. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2023 р. Вінниця, 2023.
27. Мінова А. Теоретичні основи мотиваційного механізму в сфері охорони здоров'я. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 167. С. 92-99.

28. Ніколаєнко-Камишова Т. П. Проблеми медсестринства в структурі сучасної охорони здоров'я. Мотивація та оптимізація підходів до вирішення. *Медсестринство = Nursing*, (1), 2022, с. 51-53.
29. Норберт Том Тенденції та перспективи розвитку управління персоналом. URL: <http://www.hrinform.ru/articles/tphr.shtml>
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Покоління незалежності: цінності та мотивації. Соціологічна група «Рейтинг». 2021. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie_nezavisimosti_cennosti_i_motivacii.html
32. Попов С., Вошко І. Реформування національних систем охорони здоров'я: актуальні аспекти закордонного досвіду. Актуальні проблеми державного управління, 2021. Том 1 №82.
33. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 267 – 272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf
34. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.
35. Сутність мотивації, її роль в управлінні персоналом. Управління і менеджмент: веб-сайт. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-240-1.html>
36. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К. : ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
37. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (43), 2021, с. 51-56.
38. Чернишова Л. І., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с

39. Чернюк Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2022. №1(29). С.58-66.

40. Шкільняк М., et al. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Економіки*, 2019. № 4. С. 168-180.

