

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОМАНЮК Ігор Миколайович

**Інноваційні методи мотивації працівників
закладу охорони здоров'я. / Innovative methods of
motivating health care workers**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм-21
І. М. Романюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Суть та об'єктивна необхідність мотивації працівників закладу охорони здоров'я	6
1.2. Методичні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я	14
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	25
2.1. Оцінка мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я в умовах змін	25
2.2. Аналіз функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я	32
2.3. Оцінка задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці досліджуваного закладу охорони здоров'я	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	52
3.1. Імплементация сучасної системи управління мотивацією в досліджуваному закладі охорони здоров'я	52
3.2. Обґрунтування методики впровадження системи управління мотивацією праці в досліджуваному закладі охорони здоров'я	63
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Пандемія коронавірусу та бойові дії вплинули на багато сфер нашого життя: економіку, освіту, культуру, туризм, виробництво тощо. Але найбільшим викликом стала медицина, особливо для лікарів, які перебувають у таких умовах з першого дня. За даними ВООЗ, до 2035 року 12,9 мільйона медичних працівників у всьому світі зникнуть безвісти. В даний час фінансові та маркетингові інструменти знизили значення оцінки професійної роботи, особистий дохід залежить від обсягу послуг, а не від медичних досягнень і їх якості. При цьому впровадження сучасних інструментів управління якістю здійснюється мінімально. На сьогоднішній день відсутня якісна і кількісна характеристика приватного медичного персоналу. Мотивація трудової діяльності веде до розвитку потенціалу працівника і суспільства в цілому і є одним з інструментів реалізації механізму мотивації.

Вживання населення в боротьбі з хворобами залежить від професіоналізму і мотивації медичного персоналу, створення умов для професійної діяльності Української держави. У зв'язку з цим вивчення мотиваційних переваг лікарів і медичних сестер, аналіз життєвих цінностей і потреб, що лежать в основі їх професійної діяльності, виявлення мотивуючих і демотивуючих факторів, вивчення умов праці медичного персоналу, а також пошук найбільш прийнятних методів мотивації відносяться до одного з актуальних напрямків наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, підготовку та розвиток кадрового потенціалу у своїй роботі розглядали Арзамасова О.В., Бойківська Г.М., Дончак Л.Г., Діскіна А.А., Скорук О.В., Хаянок Т.М. В рамках мотивації людські ресурси визначали Андреева Т.Є., Колот А.М., Лисенко В.В., Сиронько О.І., Круп'як Л.Б., Желюк Т.Л., Шкільняк М.М. та ін., а також мотивація медичного персоналу Граціотова Г.О. та Ясіновська М.О., Мельник А.О., Потапова А.О., Сміянова О.І., Янковська В.А. Однак питання створення системи мотивації медичного персоналу як одного з елементів розвитку

кадрового потенціалу в медичних закладах залишилося осторонь.

Мета і завдання дослідження. Кваліфікаційна робота спрямована на розробку теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників медичного закладу.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розкрити суть та об'єктивну необхідність мотивації працівників закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати методичні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я;
- оцінити стан мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я в умовах змін;
- проаналізувати функціональну діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- оцінити рівень задоволеності працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я системою мотивації та стимулювання праці;
- імплементувати сучасну систему управління мотивацією в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- обґрунтувати методику впровадження системи управління мотивацією праці в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи інноваційним потенціалом мотивації працівників закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є механізми та методи забезпечення ефективної системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було використано декілька методів наукового пізнання, а саме: аналіз, порівняння, систематизація та узагальнення, динамічний, економічний, статистичний та порівняльний аналіз, оцінювання анкет та спеціалістів, метод графічного представлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що медичні

заклади різних форм власності можуть використовувати теоретичні положення та практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи мотивації працівників медичного закладу, підготовку та затвердження висновків для забезпечення належної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Суть та об'єктивна необхідність мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Мотивація - це дуже важлива соціально-економічна характеристика, яка визначає характер і вид заходів, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи працівників. Підвищення ефективності системи охорони здоров'я залежить від багатьох факторів, одним з ключових факторів яких є продуктивність праці, зростання якої можливе лише за умови належної підготовки медичного персоналу та високої мотивації працівників. Забезпечення та підтримання високого рівня мотивації працівників є одним із найскладніших завдань управління в закладі охорони здоров'я.

Організація медичної діяльності надзвичайно складна, оскільки передбачає управління складними технологічними системами і різними категоріями персоналу. Вивчаючи наукові досягнення різних авторів, слід визнати, що мотивація є основним інструментом підвищення продуктивності праці, адже без неї неможливо забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому подальші дослідження з цього питання залишаються важливим напрямком дослідження.

Мотивація персоналу компанії - це сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів для забезпечення продуктивної і якісної роботи, а також для залучення і утримання найбільш талановитих фахівців компанії.

Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активності у задоволенні власних потреб та виконанні спільного завдання. Мотивований співробітник отримує задоволення від своєї роботи і націлений на позитивний результат. Цього не можна досягти силою. Визначення

результатів і мотивацій співробітників - складний процес, що вимагає врахування всіх умов формування і розвитку кількості і якості роботи, а також поведінкових мотивацій. Тому керівнику дуже важливо правильно підібрати систему мотивації для підлеглих з урахуванням кожного підходу. В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «мотивація», тому багато економістів вивчають це питання. Розглянемо семантику поняття «мотивація» з точки зору різних дослідників.

Так, А. Колот вважає, що мотивація - це «сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [23]. На думку Гончара, «трудова мотивація – це актуальний і складний процес, який потребує системного підходу, зваженого використання різних методів і прийомів, прозорості та визначеності» [10]. Б. Веденко стверджує, що мотивація - це «мотивація людини до виконання спадково фіксованих або пережитих дій, спрямованих на задоволення особистих або суспільних потреб [32].

Згідно з результатами наукових досліджень С. Ілляшенка, мотивація персоналу - це не «досягнення, а безперервний процес створення відповідних умов, при яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації» [49]. Г. Дорошенко вважає, що це «психологічний феномен, який дозволяє виявити здібності, що впливають на поведінку працівників» [27].

Таким чином, проаналізувавши визначення різних вчених, можна зробити висновок, що мотивація медичного персоналу - це складний процес, в основі якого лежить власна мета і прагнення особистості досягти цілей медичного закладу за умови системного підходу, набутих знань і досвіду в професії.

Незважаючи на досить довгий список систем мотивації персоналу, у керівників більшості медичних установ виникають труднощі. Сучасний керівник повинен грамотно справлятися із заохоченням підлеглих до досягнення високих показників організації при невеликих витратах. Система мотивації повинна відповідати базовим потребам колективу і легко модернізуватися при зміні обставин. Умовно систему мотивації персоналу поділяють на дві форми: матеріальну і нематеріальну.

Таким чином, матеріальне заохочення є найпопулярнішим способом підвищення продуктивності праці. Грамотний підхід до заохочень підвищує продуктивність праці. Ці стимули можуть бути грошовими або негрошовими. Прикладами грошового заохочення можуть бути: премії, оплата абонементів у спортзал; оплата медичного страхування; грошові виплати для проведення урочистих подій; відшкодування витрат на проїзд до місця роботи; пенсійні субсидії тощо. До негрошових фінансових стимулів належать: безкоштовні або частково оплачені банкноти для працівників та членів їх сімей; гнучкий графік роботи на професійних посадах; скорочений робочий день або тиждень; безкоштовні квитки на освітні та культурні заходи; курси підвищення кваліфікації, оплачені роботодавцем, тощо.

До видів нематеріальної мотивації відносяться: «похвала адміністрації, просування по службі, підвищення кваліфікації за рахунок організації, створення сприятливої атмосфери, організація спільного відпочинку, доступ до зворотного зв'язку і т.д. На жаль, відсутність матеріального стимулювання освіти (подальшої освіти) змушує молодь прагнути реалізувати свій потенціал в інших сферах життя, що завдає непоправної шкоди зростанню інтелектуального потенціалу країни» [39], хоча «доросла людина, яка вчиться, є активним елементом, творцем власної історії, розвиває практичну діяльність, спілкування, моральну поведінку і знайомиться з іншими певними типами людей» [39] і «досягти необхідних результатів» [54].

Вибір матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу залишається обов'язком керівника. Він вирішує, які методи стимулювання найбільш ефективні на сучасному ринку і сприяють досягненню максимальної продуктивності персоналу. Санкції і заохочення включені в систему підлеглої мотивації. Санкції мають стримуючий характер і допомагають запобігти незаконним або недбалим діям працівників на роботі.

На сьогоднішній день існує безліч інноваційних способів підвищення продуктивності. Класично їх поділяють на три основні категорії: 1) індивідуальна мотивація (спільне святкування, почергове призначення людини,

відповідальної за різні спільні функції, створення місця відпочинку для персоналу, інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника тощо); 2) морально-психологічна мотивація (соціальна діагностика персоналу, організація тренінгів і змагань, спрямованих на виявлення лідерських якостей, створення особливої атмосфери); 3) організаційна мотивація (організація нарад для всього колективу, адміністрація, класифікація персоналу).

Крім перерахованих вище способів мотивації, можна виділити нестандартні методи, наприклад, догляд за членами сім'ї, додатковий відпочинок, ігрові кімнати, жартівливі форми покарання і т.д.

Варто відзначити, що універсального правила або кращого методу мотивації не існує. Найчастіше нематеріальні методи компенсації досягають бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Найбільш доцільним рішенням є «використання комплексу заходів для заохочення персоналу до роботи» [57].

Проаналізувавши поняття «мотивація персоналу», вважаємо, що під цим поняттям слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, використання яких спрямоване на цікавість, просування і просування персоналу компанії в контексті підвищення ефективності і продуктивності праці. Тому основним завданням керівництва є «знання інтересів і потреб всіх співробітників, що забезпечує формування оптимальної системи мотивації персоналу. Беручи до уваги теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виділити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси і мотивації відносяться до внутрішніх факторів формування системи мотивації, які постійно тісно взаємопов'язані. Вона необхідна, коли людина відчуває певний недолік добра, спонукає людей до дії, тобто пробуджує інтерес до тієї чи іншої цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти «свідомі причини дії, людську мотивацію до чого-небудь» [23, с. 28].

До зовнішніх компонентів системи мотивації відносяться стимули. Відмінність мотивацій від стимулів полягає в тому, що стимул - це зовнішня причина, яка спонукає працівника до дії, а мотивація - це внутрішня спонукальна

сила, в основі якої можуть лежати як стимули, тобто компенсація, просування по службі, управлінські рішення, так і особисті причини, які можуть включати почуття обов'язку, відповідальності. Найбільш ефективною є система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації в залежності від потреб співробітників і можливостей компанії. Форми мотивації персоналу наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Форми мотивації

Примітка. Створено автором

Матеріальна мотивація є однією з найбільш ефективних її форм і включає в себе заробітну плату, премії і премії. Однак практичний досвід показує, що висока мотивація працівників не може бути досягнута виключно на основі виплати заробітної плати.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною системою є загальна система мотивації персоналу, яка є широко поширеною і прийнятною для всіх працівників. Однак зарубіжна практика показує, що доцільно вводити групову мотивацію персоналу (певні категорії) і індивідуальну (цінні працівники).

Система мотивації дозволяє змінювати принципи, стимули, мотивації, ціннісні орієнтації, бажання і поведінкові реакції як індивідуальні фактори з лінійного дискретного стану в замкнутий і постійно повторюваний процес [23, с. 52]. Сама система мотивації персоналу передбачає встановлення зв'язків між цілями підприємства, завданнями його структурних підрозділів і цілями кожного працівника підприємства, а також тісну взаємозалежність величини оплати праці

персоналу з ефективністю і продуктивністю їх роботи (рис. 1.2).

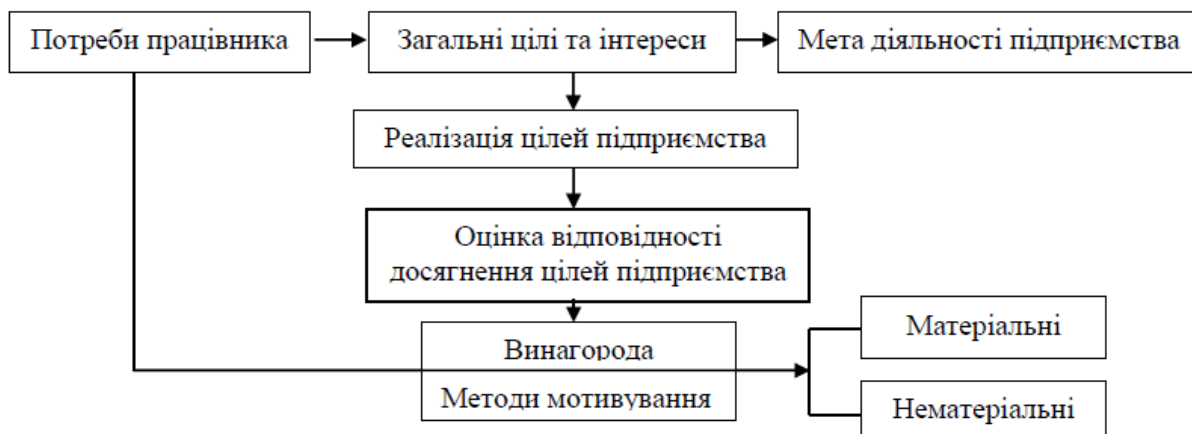


Рис. 1.2. Система мотивації персоналу в медичному закладі

Примітка. Створено автором

Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складових системи мотивації персоналу дозволить керівникам проводити ефективну політику в сфері трудових відносин. З урахуванням існуючих форм і методів мотивації система мотивації повинна формуватися в такій послідовності: 1) діагностика системи мотивації діючого персоналу; 2) формулювання основних цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації; 3) навчання елементам схеми матеріального заохочення персоналу; 4) розробка елементів схеми м'якого стимулювання персоналу; 5) підготовка внутрішніх нормативних документів для системи мотивації персоналу.

При цьому формування системи мотивації персоналу має ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентованості, наміру, орієнтації на результат, простоти і ясності, прозорості та об'єктивності.

Одним з найважливіших факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Застосування ефективної моделі мотивації в компанії гарантує, що співробітники зацікавлені в підвищенні продуктивності праці і повному досягненні свого трудового потенціалу.

Проведені нами дослідження дозволяють підтвердити, що в структурі системи мотивації персоналу переважної більшості вітчизняних підприємств переважає матеріальна форма мотивації працівників, нематеріальна форма

знаходиться на низькому рівні. Оскільки основними напрямками діяльності сучасних підприємств є забезпечення максимально можливого рівня прибутку і зайняття лідируючих позицій на ринку, вважається, що виправданим є використання комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників (рис. 1.3).

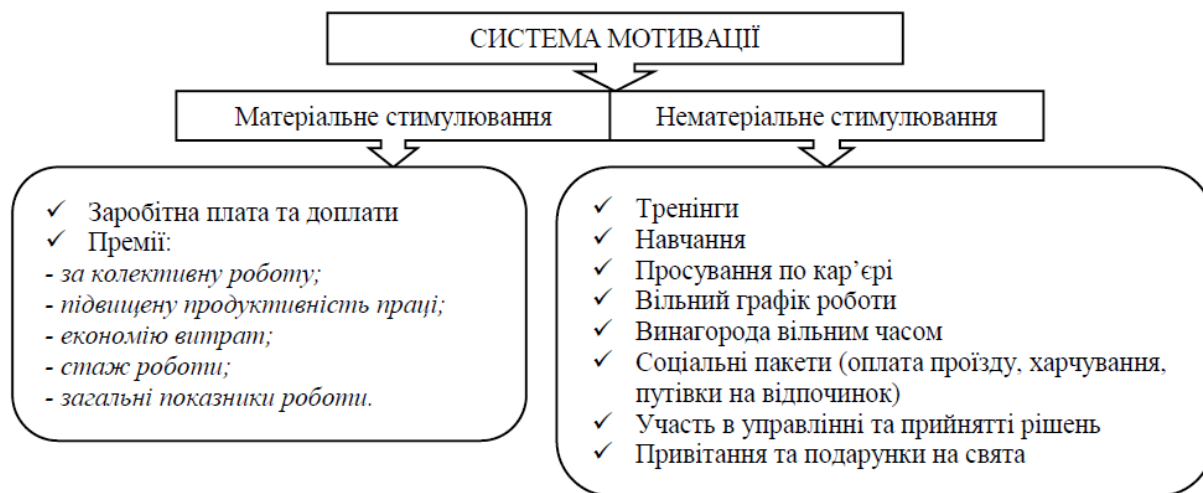


Рис. 1.3. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу

Примітка. Створено автором

Видно, що система преміювання відіграє важливу роль в системі матеріальної мотивації, тому, крім загальноприйнятих умов (мотивів) збору і виплати премій, керівництву сучасних підприємств слід звертати увагу і на такі результати: від професійних успіхів і досягнень – до керівників, фахівців і фахівців; Нагороди за високу продуктивність з найкращими результатами.

Дослідження показують, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до нарахування та виплати заробітної плати, різних доплат і премій недостатньо ефективно для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, оскільки чергове підвищення рівня заробітної плати (премій) має короточасний мотивуючий ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Першочерговим завданням є забезпечення запровадження нефінансових стимулів.

Як дієвий мотиваційний інструмент запропоновано впровадження вдосконаленого соціального пакету, який включає: надання працівникам можливості здобувати нові знання та підвищувати свою кваліфікацію; дарувати

подарунки співробітникам; організація вечірок та корпоративного відпочинку; оплата витрат на відрядження на роботі; державні нагороди, особисті подарунки за досягнуті успіхи, які відбилися на показниках ефективності; Виплата путівок на відпочинок (реабілітацію) кращим працівникам. В цілому реалізація соціальної програми компенсує витрати, пов'язані з виконанням працівником своїх обов'язків, покращує здоров'я працівників і підвищує їх працездатність.

Ми вважаємо, що організація професійного навчання та безперервного навчання працівників забезпечує не тільки мотивуючий ефект, а й розвиток навичок та професійних навичок працівників. Зокрема, рекомендується навчати і знайомити початківців співробітників з робочим процесом, який включає в себе отримання загальних знань (теоретична підготовка) і практичну підготовку (на виробництві). Також необхідно регулярно перевіряти знання співробітників за допомогою тестів або усних запитань. На основі проведеного дослідження була розроблена стандартна модель підвищення мотивації персоналу в сучасних фірмах, перебудована на рисунок 1.4.

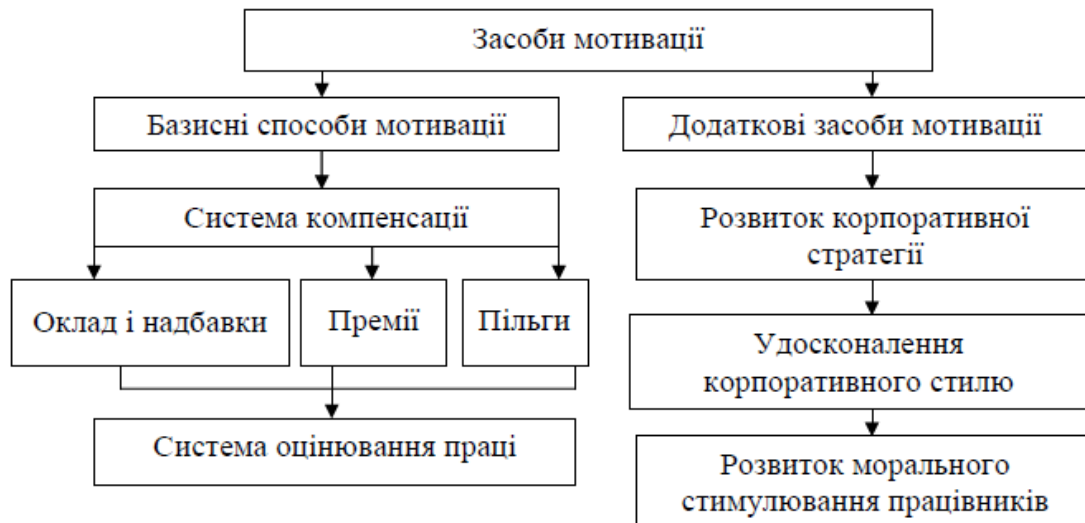


Рис. 1.4. Модель підвищення мотивації персоналу

Примітка. Створено автором

Вважається, що використання представленої моделі для вдосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема, основних і додаткових методів стимулювання, гарантує позитивні результати в роботі співробітників компанії. Слід зазначити, що система компенсацій є невід'ємною частиною мотиваційних

інструментів і включає в себе заробітну плату і пільги, премії, пільги, які в сукупності є, по суті, елементами системи оцінки ефективності роботи співробітників. Розробка бізнес-стратегії, яка також входить до складу мотиваційних інструментів, передбачає вдосконалення стилю і культури компанії, розробку морального стимулювання співробітників, тобто використання нематеріальних методів мотивації.

1.2. Методичні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я

У сучасних умовах, коли медицина реформується, коли медичні заклади трансформуються в заклади, що надають медичні послуги, і потрібно самостійно забезпечувати свої фінанси, важливо контролювати заклад та всі напрямки його діяльності.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без менеджменту, тобто систематичного використання ресурсів для досягнення конкретної мети. Найважливішим ресурсом організації є люди (персонал, персонал), так як саме вони активізують ресурси, що залишилися. Таким чином, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність з оптимальним використанням людського фактора. Медичний персонал є основним ресурсом системи охорони здоров'я, що дозволяє значно підвищити ефективність цього напрямку.

Традиційні методи управління персоналом в сфері охорони здоров'я в даний час не приносять очікуваних результатів, неправильно організована система управління персоналом проявляється в низькій продуктивності і ефективності роботи.

Під час кризи власники часто недооцінюють цінність персоналу. Обмеженість фінансових ресурсів призводить до завищення цінності і цінності співробітників. Відбувається перехід від стратегії розвитку до своєїрідної

стратегії виживання. Посилюється контроль за діяльністю співробітників і ефективністю використання робочого часу, що призводить до зниження довіри співробітників, мотивації і лояльності до організації. Тому в даний час «перед власниками стоїть важливе завдання: розробити і впровадити антикризовий підхід до управління людськими ресурсами» [34]. Звідси і використання сучасних методів управління персоналом.

Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить, що серед організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільш успішними є ті, що здійснюються у сфері управління людськими ресурсами.

Передумови успішного управління персоналом складаються з трьох взаємопов'язаних компонентів: планування розвитку персоналу (кількісного і якісного), навчання і використання персоналу.

Згідно з класичним визначенням Армстронга, «управління людьми - це стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації - людьми, які працюють на неї і роблять індивідуальний і колективний внесок в досягнення цілей, зберігаючи при цьому постійну конкурентну перевагу компанії» [59].

Головну мету управління людьми Армстронг сформулював: «досягати організаційного успіху за допомогою людей. За його словами, працівники є цінним активом» [59].

Таким чином, управління персоналом - це процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання і мотивації персоналу, спрямований на ефективне використання і досягнення цілей компанії і співробітників.

Антикризове управління людськими ресурсами - це «комплекс цілеспрямованих, узгоджених і взаємозалежних заходів, спрямованих на оптимізацію чисельності людей, що використовуються в управлінні людськими ресурсами, і методів мінімізації витрат на персонал при збереженні нормального соціально-психологічного клімату в колективі» [30].

Система управління персоналом медичного закладу - це різні відповідні

види управління, методи і механізми, спрямовані на поліпшення цілей, завдань і основного функціонування організації, а також продуктивності і якості роботи.

При розробці системи управління персоналом в медичному закладі необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх факторів належать: ситуація на ринку праці; трудове право; Операційні перспективи та перспективи розвитку. До внутрішніх факторів належать: цілі діяльності установи; напрямки діяльності; організаційна культура; управлінські якості; Персонал.

Успішне досягнення цілей, поставлених перед діяльністю медичного закладу, передбачає вирішення наступних завдань у сфері управління персоналом:

- «задовольняє трудові потреби організації необхідною кількістю і навичками;
- повне і ефективне використання потенціалу співробітника і колективу в цілому;
- забезпечити умови для високопродуктивної праці, високого рівня організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення працівником стилю взаємодії та співпраці;
- консолідація співробітника у створенні, формуванні стабільного колективу;
- задоволення побажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту роботи, умов праці, виду зайнятості, набуття професійної кваліфікації та кар'єрного зростання;
- підвищення ефективності управління людськими ресурсами, досягнення цілей управління і зниження витрат на оплату праці» [13].

Рішення і реалізація завдань управління персоналом «відбувається за певних умов - обмеженість (мізерність) фінансових ресурсів, масове скорочення, скорочення соціальних програм, висока соціально-психологічна напруженість в колективі, стислі терміни, що обумовлюють бажаність істотної корекції інструментів управління» [18, с. 149].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежить від можливостей побудови системи управління персоналом на підприємстві, знання механізму її роботи, вибору технологій і найбільш оптимальних методів роботи з працівниками.

У сучасних умовах розробка ефективних методів управління персоналом є найважливішою складовою управління персоналом.

Методи управління персоналом - це способи впливу на колективи і окремих співробітників для координації їх дій в бізнес-процесі. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: організаційні або адміністративні, фінансові та соціально-психологічні. Запропоновано виокремити в окрему групу методи боротьби з персоналом антикризового управління (табл. 1.1).

Принципи ефективного управління персоналом різноманітні і багаторівневі (загальні, часткові, специфічні, індивідуальні) і стосуються різних сфер діяльності (управління працею суспільства в цілому, галузі, організації, окремого працівника).

Загальні принципи управління людськими ресурсами такі: наукові; Планування; повнота (консистенція); Безперервність; нормативність; Економіка; Інтерес; відповідальність і т.д. Підпринципи управління персоналом полягають у наступному: відповідність функцій управління цілям діяльності організації; персоналізація роботи з персоналом; демократизація роботи з персоналом; комп'ютеризація роботи персоналу, забезпечення належного рівня прийняття персоналом обґрунтованих рішень; підбір персоналу первинного колективу з урахуванням психологічної сумісності.

У сучасних умовах основним принципом управління персоналом є підбір і розстановка персоналу на основі його особистісних і професійних якостей.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає розгляд організаційних, фінансових, соціально-психологічних, правових, технічних та інших аспектів в цілому і поєднання їх з визначальною роллю соціально-економічних факторів.

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Характеристика	Перелік	Функції	Сфера застосування
Організаційні або адміністративні	Дотримання жорсткої дисципліни та неухильне виконання інструкцій, розпоряджень і наказів керівника	Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм та нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктування; набір, відбір та розставлення кадрів; затвердження методик та рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень	Управління, планування і контроль; своєчасне ознайомлення виконавців з усіма нормативними документами, які безпосередньо стосуються їх діяльності для якісного виконання розпоряджень керівництва	Підходить для державних установ та організацій, наприклад в органах державної влади та місцевого самоврядування, закладах охорони здоров'я
Економічні	Спонування працівника до виконання поставлених перед ним планів та завдань	Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; технікоекономічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках та капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування	Пряма заінтересованість персоналу в якісному виконанні, поставлених перед ним завданнях; підбір висококваліфікованих кадрів; постійне вдосконалення процесу створення кадрового резерву	Приватні компанії, в яких керівники зацікавлені в мотивації персоналу, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку
Соціально-психологічні	Пошук індивідуального підходу до кожного працівника з метою	Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої	Регулярне відстеження всіх соціальних та психологічних процесів в організації;	На підприємствах будь-якої форми власності (привітання персоналу зі святами, вираз

	налаштувати і мотивувати його на плідну роботу	атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних та духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень	проведення тестування та анкетування персоналу; застосування різних психологічних прийомів створення комфортних умов для роботи персоналу	подяки за високопродуктивну працю, публікації на корпоративному сайті про кращих працівників)
Анти-кризового управління	Мають за мету економію витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на ринку праці	Аутсорсинг; аутплейсмент; аутстафінг; сторітеллінг; shadowing («стеження»); buddying; гейміфікація; «віртуальна школа»; «корпоративний on-line університет»; відеонавчання; методи нематеріального стимулювання персоналу; внутрішній кадровий резерв; on-line рекрутмент	Передача частини функцій з управління персоналом у виконання аутсорсингової фірми; планування і контроль; мотивація; організація; виведення поза штат фахівців для зниження витрати на розвиток персоналу	Бюджетні та небюджетні організації (установи)

Примітка. Створено автором за [30]

Системний підхід відображає розгляд взаємодії різних аспектів управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні засобів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує всебічне планування, організацію і просування роботи з персоналом.

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках реалізації певних цільових заходів і включає в себе наступні основні етапи і заходи:

- постановка цілей і основних напрямків співпраці з персоналом;
- постійне вдосконалення системи роботи персоналу організації;

- визначення засобів, форм і методів, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- організація роботи з реалізації прийнятих рішень;
- координація та контроль виконання запланованих дій.

Цілі, орієнтири, форми і методи управління персоналом містяться в єдиній системі кадрової роботи, основними підсистемами якої є: підсистема аналізу, планування і прогнозування персоналу; підсистема підбору, розміщення, оцінки та підвищення кваліфікації персоналу; підсистема раціонального використання персоналу організації.

Складність і багатогранність управління людськими ресурсами вимагає багатовимірного підходу до цієї важливої проблеми.

Такими аспектами управління людськими ресурсами є:

- «інженерно-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробничого процесу, характеристики використовуваного обладнання і технології, умови виготовлення і т.д.);
 - організаційно-фінансовий (включає питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу співробітників, матеріального стимулювання, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
 - правові (в тому числі питання, пов'язані з дотриманням трудового законодавства в роботі персоналу);
 - соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження в практику кадрової роботи різних соціологічних і психологічних процедур);
 - педагогічні (тобто навчання персоналу, наставництво тощо).
- Розв'язування задач з С.К.» [4].

Основою системи управління персоналом є кадрова політика, яка є довгостроковим напрямком розвитку персоналу, загальною спрямованістю кадрової роботи, яка визначається основними і найбільш фундаментальними установками і установками, що виражаються в стратегічних рішеннях.

Запорукою управління персоналом є принцип відбору і розміщення

персоналу відповідно до його особистісними і професійними якостями. Цей принцип включає:

- «переведення персоналу на основі систематичного відбору та навчання нових працівників;
- створювати умови для постійного підвищення професіоналізму персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- створювати умови для професійного та службового просування персоналу на основі обґрунтованих критеріїв оцінки його діяльності та особистісних якостей;
- поєднувати довіру до співробітників з контролем за виконанням своїх обов'язків» [4].

Система управління персоналом медичного закладу - це система, в якій виконуються завдання управління персоналом. Вона включає в себе загальну і ієрархічну підсистему управління, а також кілька функціональних підсистем, що спеціалізуються на реалізації однорідних функцій.

До функціональних підсистем належать: «управління всією організацією; управління окремими структурними підрозділами; дизайн і маркетинг; управління підбором і підбором персоналу; управління трудовими відносинами; забезпечення нормальних умов праці; управління розвитком персоналу; управління поведінковою мотивацією; управління соціальним розвитком; удосконалення організаційної структури управління; юридичний супровід; інформаційна допомога» [38] (табл. 1.2).

Таким чином, система управління персоналом - це сукупність цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і подібних механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності і якості праці. Управління людськими ресурсами є особливою сферою господарювання, що обумовлено специфікою його суб'єкта - людини.

Таблиця 1.2

Конфігурація підсистем системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

Підсистема	Функції
Управління організацією в цілому	загальне управління організацією, контроль
Управління окремими функціональними підрозділами	управління підрозділами організації, контроль
Планування і маркетингу	розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі тощо
Управління найманням та зарахування персоналу	організація наймання персоналу, організація співбесіди, оцінка відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахова орієнтація та організація раціонального використання персоналу тощо
Управління трудовими відносинами	аналіз та регулювання групових і особистісних взаємовідносин, аналіз та регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами тощо
Забезпечення нормальних умов праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища тощо
Управління розвитком персоналу	навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, вступ на посаду та адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, періодична оцінка кадрів тощо
Управління мотивацією поведінки	управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі тощо
Управління соціальним розвитком	організація громадського харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами та стресами тощо
Розвитку організаційної структури управління	аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування нової організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, формування нової організаційної структури управління тощо
Правового забезпечення	рішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничьких та інших документів щодо управління персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань
Інформаційного забезпечення	ведення урахування та статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією тощо

Примітка. Створено автором

Таким чином, в узагальненні підкреслимо, що всі методи і форми співпраці зі співробітниками компанії повинні бути спрямовані на досягнення головної мети. Іншими словами, управління працею ефективно в тій мірі, в якій працівники успішно використовують свій потенціал для виконання завдань підприємства.

На основі цього дослідження нами були запропоновані наступні заходи щодо покращення управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я:

- реалізація організаційної структури організації, затвердженої Генеральними зборами з розвитку різних підрозділів;

- визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку організації;

- створення ефективної системи управління персоналом, що забезпечує функціонування управління персоналом в динамічному середовищі;

- створення системи кадрового планування та продажів;

- розробка посадових інструкцій для вищого та середнього керівництва та регулювання підрозділів для більш ефективного розподілу повноважень та відповідальності;

- розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (підбір і підбір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, нематеріальні методи заохочення праці, ефективність системи матеріального стимулювання);

- створення соціальних гарантій для персоналу, які повинні контролюватися департаментом управління персоналом відповідно до чинного законодавства.

Висновки до розділу 1

Першочерговим завданням компанії є створення середовища, яке спонукає співробітників працювати з максимальною зацікавленістю в реалізації свого фізичного, морального і духовного потенціалу. Аналіз теоретичних основ механізму мотивації до роботи управлінського персоналу та дослідження існуючої системи мотивації підприємства дозволили досягти основних

напрямків її вдосконалення за рахунок матеріального та нематеріального стимулювання. Реалізація цих заходів підвищує рівень мотивації працівників і підвищує продуктивність праці.

Вибрати найбільш ефективний спосіб просування персоналу компанії неможливо, так як кожен з них має свої переваги і недоліки. Тому матеріальні і нематеріальні стимули повинні доповнювати і збагачувати один одного. При розробці програми мотивації співробітників необхідно враховувати всі особливості колективу і компанії в цілому, регулярно переглядати внутрішню політику підприємства, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розроблятися не тільки на рівні підприємства, а й на регіональному та державному рівні.

Система мотивації співробітників повинна бути прозорою і зрозумілою, щоб виключити почуття несправедливості і порівняння. Кожен співробітник повинен знати, що за виконання якісної роботи, ініціативи та нових ідей, творчого підходу до вирішення завдань він отримує адекватну винагороду у вигляді бонусів, знижок, безкоштовних квитків на конференції, сучасного обладнання, а також визнання керівника та інших учасників. Тому нехтування мотивуючим фактором в тій чи іншій сфері призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції в кожній окремій організації або на підприємстві.

Методи управління людськими ресурсами в медичних установах - це способи впливу на колективи і окремих співробітників для координації їх дій в процесі діяльності організації.

Ефективна система управління персоналом в закладах охорони здоров'я передбачає сильну, адаптивну та організаційну корпоративну культуру, яка б сприяла формуванню атмосфери взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцями, прагненню кожного працівника організації «вдосконалюватися» шляхом підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних та організаційних нововведень та відкритого обговорення всіх проблем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Оцінка мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я в умовах змін

Реформа охорони здоров'я, розпочата в Україні у 2018 році, дала позитивні результати, і триває третій етап реформи. Метою медичної реформи є забезпечення рівного доступу до якісних медичних послуг для громадян України, а пацієнт має бути в центрі системи охорони здоров'я. Сучасна медична реформа базується на новій моделі фінансування Національної служби здоров'я України. З новою моделлю фінансування пацієнти матимуть чітке уявлення про те, якими медичними послугами вони можуть скористатися безкоштовно та за що доведеться платити. У таблиці 2.1 наведено три основні етапи реалізації реформи.

Таблиця 2.1

Основні етапи медичної реформи в Україні

Етапи реформи	Терміни виконання	Очікувані результати
I етап	з 2018 року	Первинна медична допомога, стосується сімейних лікарів, педіатрів, терапевтів
II етап	з 2019 року	Реформа амбулаторій: вузькі медичні фахівці – кардіологи, отоларінгологи, дрема- то-венерологи, урологи тощо
III етап	з 2020 року і по теперешній час	Реформа спеціалізованого лікування, введення ліцензування лікарів

Примітка. Сформовано за [19].

Багато змін у системі охорони здоров'я були кардинально новими для населення та фахівців, тому їх було складно впровадити. З часом реалізація реформи все більше показувала свою ефективність. Підсумовувати здобутки медичних закладів ще зарано, адже країна намагається впроваджувати політику відповідності стандартам ЄС, але деякі зміни вже внесені:

- процес змін набирає обертів, і ці зміни приймають як медичні працівники, так і громадськість.
- система охорони здоров'я України наближається до стандартів Європейського Союзу;
- часткова, а в деяких містах і повна трансформація роботи закладів охорони здоров'я в цифровому середовищі;
- підвищення заробітної плати медичного персоналу;
- децентралізація управління медичними закладами;
- залучення молодих фахівців;
- нові способи взаємодії керівництва та персоналу медичного закладу;
- кожен лікар повинен пройти велику кількість обстежень і навчання;
- зміни у сфері підготовки медичних кадрів тощо.

З 2020 року і до сьогодні медичні працівники стикаються з реальними викликами: моральними, професійними, емоційними та фінансовими. Пандемія COVID-2019 змінила впровадження реформи охорони здоров'я та ставлення медичних працівників до своєї професії. Після кількох років пандемії змінилося ставлення до лікарів, зросла цінність професії, зросла оплата праці, але змінилися мотиватори. У країнах Європи, в тому числі і в Україні, відчувався дефіцит фахівців, а в галузі медицини виникали проблеми, які раніше не привертали уваги. Під час пандемії медичні працівники були фізично виснажені та морально пригнічені, адже буквально ризикували життям. В результаті тільки матеріальна винагорода в якості основного мотиватора вже не працювала. Судячи з усього, деякі медичні працівники не хотіли працювати і ризикувати життям тільки через фінансові стимули. Нові форми мотивації потрібні персоналу медичних закладів. Хочу наголосити, що така проблема виникла не лише в Україні, а й у всьому світі.

На початку 2022 року перед країною постав новий виклик. Бойові дії змусили їх взяти на себе додаткове навантаження на долю лікарів. Слід розуміти, що в таких умовах реалізація медичної реформи відбуватиметься повільніше, а мотивація медичного персоналу ускладнюватиметься та вимагатиме нових

методів.

Розвиток підприємства залежить від мотивації персоналу, що працює на успіх діяльності. Найкраща мотивація – це, звичайно, фінансова.

Крім того, персонал буде більше зацікавлений у позитивному результаті, якщо чітко розуміє, які результати та мотиваційні стимули передбачені. У цьому сенсі персонал медичного закладу не є винятком. Дуже довгий час працівники медичних закладів отримували несправедливо низьку заробітну плату, а дискусії про зростання та зміни нарахувань тривають вже не перший рік.

У 2015 році український уряд розпочав реформу трансформації системи охорони здоров'я. Метою змін було покращення стану здоров'я населення та забезпечення фінансового захисту від надмірного споживання українськими домогосподарствами шляхом підвищення ефективності, модернізації застарілої системи послуг та покращення доступу до якісної медичної допомоги. На той час в Україні була гостра криза фінансування галузі охорони здоров'я. Центральна влада виділила кошти на основі статистики з плану закладу та кількості лікарняних ліжок. Оскільки така система не могла ефективно утримувати медичні заклади з вкрай низькою спроможністю надавати послуги, це терміново потребувало рішучих дій з боку нового уряду щодо впровадження оновленої системи фінансування медицини в Україні [22].

У жовтні 2017 року Верховна Рада прийняла новий Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування» (Закон No 2168), який регулює фінансування системи охорони здоров'я та всі відповідні постанови Ради Міністрів [19] No 1013-р. Ці документи створили надійну правову та політичну основу для впровадження нових механізмів фінансування охорони здоров'я.

Існує кілька систем розрахунку заробітної плати медичних працівників. Не кожна система ідеальна і має свої переваги і недоліки. Обрана медичним закладом система мотивації визначається керівниками. Однак варто розглянути плюси і мінуси кожної системи компенсації. Муніципальні медичні заклади часто виплачують зарплату своїм працівникам відповідно до тарифної сітки,

тому не можуть скористатися гнучкою системою заохочення. Однак вони можуть використовувати й інші мотивуючі інструменти.

Бюджетний процес на 2022 рік суттєво відрізнявся від бюджетного планування попередніх років. Адже вперше в історії незалежності України бюджет був складений на основі бюджетної заяви, затвердженої Радою Міністрів України та розглянутої Парламентом. Він ґрунтується на програмних документах уряду та враховує пріоритети, визначені Президентом України та Верховною Радою.

Цьогоріч для галузі охорони здоров'я створено рекордне фінансування – 232,8 мільярда гривень. Це дозволяє виконати указ Президента України та гарантувати рівень ринку заробітної плати медичного персоналу.

Зокрема, у бюджеті-2022 передбачалося: «157,3 млрд гривень на фінансування медичної програми 2022 року; понад 10 мільярдів гривень на централізовану закупівлю лікарських засобів та медичних виробів; 939,5 млн гривень на трансплантацію; 2,6 мільярда гривень на закупівлю вакцин від Covid-19» [45].

Працівникам медичних закладів також виплачено компенсацію у зв'язку з переведенням на нову роботу або перепідготовкою, яка необхідна для формування мережі компетентних лікарень у госпітальних округах. Для цього було виділено ще 100 мільйонів гривень.

Згідно з реформою, медичні заклади не надають безкоштовні послуги. Національна служба здоров'я України платить тим, хто бере участь у програмі медичних гарантій, а додатковим джерелом доходу в медичних закладах є надання платних послуг пацієнту. Наразі кількість платних послуг, що надаються медичним закладом, не обмежена, що дає додатковий стимул для розвитку та залучення додаткових коштів.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» органи місцевого самоврядування зобов'язані підтримувати установи, в тому числі медичні, брати участь у житті. Відповідно до Закону про фінанси, за рахунок коштів місцевих бюджетів мають здійснюватися такі види фінансування:

- професійно-технічне навчання (професійно-технічне);
- амбулаторно-поліклінічне та стаціонарне лікування (лікарні загального профілю, спеціалізовані медико-медичні частини, акушерські відділення, поліклініки та поліклініки, загальні стоматологічні поліклініки, районні лікарні);
- первинна медико-санітарна допомога (поліклініки, пологові будинки та станції швидкої медичної допомоги у Фельдшері, центри первинної медико-санітарної допомоги та інші заклади охорони здоров'я);
- освітні програми в галузі охорони здоров'я (центри здоров'я та санітарно-просвітницькі заходи)
- інші програми громадського здоров'я та охорони здоров'я (регіональні медичні асоціації, статистичні відомства, компанії з виробництва автомобілів у сфері охорони здоров'я, інші програми та заходи)
- послуги загального інтересу та енергоносії, що оплачуються комунальними закладами охорони здоров'я, що надають первинну медико-санітарну допомогу, місцевими програмами розвитку та підтримки муніципальних закладів первинної медико-санітарної допомоги, а також місцевими програмами надання послуг первинної медико-санітарної допомоги населенню;
- оплата державних та енергетичних ресурсів комунальних медичних закладів відповідних органів місцевого самоврядування для забезпечення надання медичних послуг у рамках Державної програми гарантування медичного обслуговування населення;
- місцеві програми розвитку та підтримки муніципальних закладів охорони здоров'я, місцеві програми надання медичних послуг населенню понад суму, передбачену Програмою державних гарантій медичного обслуговування населення;
- місцеві програми громадського здоров'я.

Як видно з державної програми, повноваження і відповідальність медичних установ дуже великі, що дає більше можливостей для урізноманітнення мотиваційної діяльності співробітників установи.

Одним з головних домінуючих елементів медичної реформи є заробітна плата лікарів, а значить і їх мотивація працювати. Математика досить проста, чим більше пацієнтів у лікаря, тим вище його зарплата. У цьому випадку влада керується принципом «гроші ходять за пацієнтом». Сьогодні середньостатистичний лікар отримує від 18 000 до 23 000 гривень на місяць.

Висновок зрозумілий: важливіше знати, який план коштує, ніж скільки він коштує. Медичний працівник отримує більший стимул працювати, якщо підвищення заробітної плати пов'язане з певними результатами. Механічне підвищення рівня заробітної плати є слабким мотиваційним стимулом. Це не сприяє професійному розвитку лікаря та не покращує його ставлення до пацієнтів [24].

У цьому контексті керівництво закладу охорони здоров'я має чітко визначити своїм підлеглим, за які результати вони отримають матеріальне заохочення (наприклад, відсутність скарг, досягнення охоплення вакцинацією). стежити за середніми зарплатами фахівців своєї області і підтримувати рівень заробітної плати на одному рівні (і не нижче); Розробити та чітко донести до команди механізм нарахування пільг для визначення змінної частини заробітної плати.

Умови війни означали, що матеріальна мотивація медичного персоналу була підлаштована під себе. Останнім часом різні ЗМІ та органи влади обговорюють додаткові стимули для роботи лікарів та коригування нарахування заробітної плати. Так, наприклад, постає питання, як оплатити час, проведений в укритті під час повітряної тривоги: оплатити в повному обсязі чи повідомити про простої? Чи можна взагалі не платити або, наприклад, запровадити роботу по суботах поза нарахованими годинами через перебування в укритті за стандартом 40 годин на тиждень? Такі питання викликають невдоволення у професіоналів і знижують залученість на робочому місці. Є лікарі та медичний персонал, які працюють у бомбосховищах під час повітряних тривог – різають, народжують, а інших лікарів вже не допускають до прийому пацієнтів відповідно до вимог війни, але вони продовжують працювати та не втрачають свого робочого часу.

Питання складне і залишає незадоволеними багатьох експертів.

Таким чином, очікується зміна мотивації працівників медичних закладів у сучасних умовах, і розраховувати виключно на економічний вплив на ефективну роботу не можна. Згідно з українським законодавством, власник приватної лікарні несе відповідальність за її матеріально-технічний стан. Жодна інша установа не має права безпосередньо фінансувати цю установу, крім, наприклад, Національної служби здоров'я України, а лише за домовленістю. Тобто це залежить виключно від власника, стану лікарні та методу заохочення працівників. Приватні заклади охорони здоров'я, схоже, мають більше свободи, а отже, і можливість заохочувати працівників. Однак свобода бюджетних муніципальних установ, які можуть наслідувати приклад мотивації фахівців як у приватних медичних закладах, так і за кордоном, не обмежується.

Звичайно, матеріальна мотивація завжди має першорядне значення, але у зв'язку з подіями в країні можна розширити перелік матеріальних винагород і виділити працівникам медичних установ інші засоби мотивації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Мотивація медичного персоналу під час пандемії та воєнного стану

Пропозиції щодо мотивації співробітників в закладах охорони здоров'я	
Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Фінансова винагорода для медичних працівників, які працюють на передовій	Додаткове страхування медичного персоналу
Додаткові надбавки для медичних працівників, які працюють на територіях, які постійно знаходяться під обстрілами загарбників	Збільшення днів відпустки для поновлення сил
Збереження заробітної сітки для всіх лікарів без утримання простоїв під час повітряної тривоги	Мінімізація звільнення працівників
Збільшення виплат на відпустки	Надання можливостей для підвищення кваліфікації і для навчання
Підвищення прибутку медичного закладу за рахунок надання додаткових послуг	Формування прозорих систем оцінки ефективності та мотивації
Система бонусів	Публічна похвала
Доплата за переробку	Надання пільг на довгостроковий час
Раціональні витрати коштів медичного закладу	Підтримка молодих спеціалістів
	Кар'єрне зростання
	Участь в прийнятті рішень медичного закладу
	Здоровий психологічний клімат в колективі
	Підтримка колег
	Продуктивні взаємовідносини з керівництвом

Примітка. Створено автором за [24]

Зрозуміло, що отримати додаткове державне фінансування наразі проблематично, але заклади охорони здоров'я мають достатньо потужностей, щоб залучити більше фінансових ресурсів за рахунок залучення більшої кількості пацієнтів. Тому запропоновані мотиваційні інструменти є здійсненними.

Для забезпечення належного розвитку медичних установ необхідно комплексно підходити до мотивації персоналу, тобто використовувати ряд матеріальних і нематеріальних мотиваторів.

На жаль, через бойові дії багато фахівців можуть виїхати з країни, а деякі – з професії. Тому основним завданням керівника медзакладу є створення системи мотивуючих інструментів для збереження колективу та підтримки медичних працівників.

2.2. Аналіз функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Наше дослідження проведено на базі комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради (КНП «ХОЛ» ХОР), «некомерційного унітарного комунального підприємства, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу та амбулаторно-поліклінічну допомогу (консультант) Хмельницького району населення та займатися некомерційною економічною діяльністю для досягнення соціальних та інших досягнень у сфері некомерційної охорони здоров'я, а також сприяти реалізації державних, регіональних та місцевих програм охорони здоров'я відповідно до встановлених процедур» [36].

Обов'язкова медична допомога населенню Хмельницької області шляхом надання їм медичних послуг у порядку та обсязі, передбачених законодавством, є головною метою комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.

Беручи до уваги основне призначення досліджуваного підрозділу охорони здоров'я, мета діяльності показана на рисунку 2.1.

Предмет діяльності КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Створення разом із Власником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;

Надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та платній основі послуг первинної паліативної допомоги, вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруень чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності;

Надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика);

Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;

Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

Проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

Направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;

Проведення профілактичних оглядів;

Придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;

Здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.

Рис. 2.1. Предмет діяльності КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

КНП «ХОЛ» ХОР надає громадянам якісну спеціалізовану медичну допомогу як в стаціонарі, так і в амбулаторних умовах, а обласний перинатальний центр також є частиною лікарні.

На базі амбулаторного лікування пацієнти можуть отримати консультацію вузького спеціаліста за 28 спеціальностями, пройти інструментальне обстеження та лабораторні дослідження, пройти обстеження в аптеці та лікуватися в денному стаціонарі протягом дня.

На базі КНП «ХОЛ» ХОР функціонує 21 лікарняне відділення на 790 ліжок, консультативна поліклініка на 250 виїздів бригади, 15 діагностичних відділень, медичного асистансу та служб, які надають комплексну медичну допомогу населенню області 24 години на добу.

За результатами акредитації Міністерства охорони здоров'я України

Хмельницька обласна лікарня Хмельницької обласної ради отримала вищу категорію, підготовка висококваліфікованих представницьких кадрів – 66 вищих та 62 – першого класу, середнього медичного персоналу – 94 спеціалісти з вищою та 127 – з першою кваліфікаційною категорією. Високі традиції персоналу лікарні підтримують кращі з кращих. В обласній лікарні пройшли навчання понад 7 500 лікарів та 41 000 фельдшерів.

Особистий потенціал колективу КНП «ХОЛ» ХОР складається з 273 лікарів (з них 52% вищої кваліфікаційної категорії, 8 професорів та 5 кандидатів наук), 498 фельдшерів, 338 молодших медичних працівників.

Керівник КНП «ХОЛ» ХОР затверджує організаційну структуру, внутрішню організацію та обсяг діяльності структурних підрозділів. Організаційна структура розглянутого закладу відноситься до лінійно-функціонального типу і зображена на рисунку 2.2.

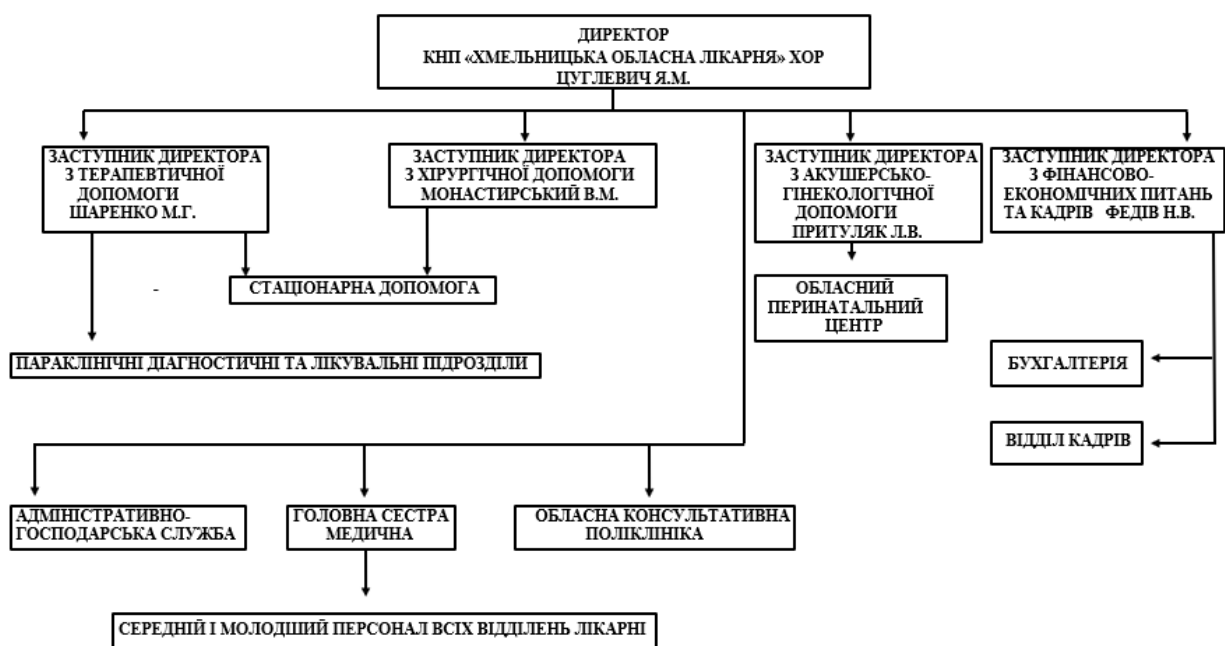


Рис. 2.2. Організаційна структура КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

У 2021 році лікарня мала 733 ліжка. Обласна лікарня пролікувала у своїх палатах 22503 пацієнти, що на 3% більше, ніж у 2020 році. Усі пацієнти провели в ліжку 176024 днів, що на 2% більше, ніж у 2020 році. Середня тривалість лікування становила 7,8% у 2021 році та 7,7% у 2020 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Використання ліжкового фонду в КНП «ХОЛ» ХОР

Профіль ліжок	Проліковано пацієнтів		
	Виписано хворих 2020	Виписано хворих 2021	%
Усього	21824	22503	3%
Ревматологія	718	892	24%
Алергологіччі	383	305	-20%
Пульмонологія	745	681	-9%
Ендокринологія	859	1015	18%
Гастроентерологія	427	549	29%
Гематологія	1449	1492	3%
Нефрологія	479	542	13%
Імунологічні.	8	75	83%
Хірургія	1828	1710	-6%
Нейрохірургія	664	568	-14%
Нейрохіргія дитячі	58	56	-3%
Судинна хірург.	596	679	14%
Торакальна-хірургія.	459	443	-3%
Опікові	250	718	75%
Опікові для дітей	117	86	-26%
Травматологія	1340	1272	-5%
Щелепнолицева	694	646	-7%
Щелепнолицева дитячі	104	93	-11%
Урологія	2169	1975	-9%
Проктологічні	978	954	-2%
Пологові	1540	1443	-6%
Патологія вагітних	435	447	3%
Гінекологія	1017	1224	20%
Неврологія	2563	2721	6%
Офтальмологія	1440	1286	-11%
Педіатричні	194	188	-3%
Реанімаційні дорослих	292	414	42%
Реанімаційні дитячі	18	20	11%

Примітка. Підготовлено автором на основі даних КНП «ХОЛ» ХОР

На сьогодні встановлено 748 ліжок. З початку року госпіталізовано 6 796 пацієнтів, з них 68 дітей та 120 внутрішньо переміщених осіб. 1291 внутрішньо

переміщена особа була опитана та отримала амбулаторне лікування» [36].

Щодо функціональної діяльності структурних підрозділів КНП «ХОЛ» ХОР, то можна зазначити, що хірургічне відділення КНП «ХОЛ» ХОР представлено у 2021 році «13 відділеннями: 11 з них – хірургічні служби та 2 відділення інтенсивної терапії (відділення анестезіології та інтенсивної терапії, а також дезінтоксикації). У 2021 році до стаціонарних хірургічних відділень було госпіталізовано 12363 пацієнти (53,3% від усіх госпіталізованих пацієнтів), що на 13% більше, ніж у 2020 році» [36].

У 2021 році прооперовано 10938 пацієнтів. Частка тих, хто працює у всіх службах, становить 47,8%. Кількість операцій склала 13351, що на 1,8 % більше, ніж у 2020 році»[36] (табл. 2.3).

Слід зазначити, що підвищується не тільки оперативна активність, але і підвищується складність хірургічних втручань. Середній термін перебування в хірургічних відділеннях лікарні становить 8,2 доби і залишається на тому ж рівні, що і в попередні роки.

Клініко-діагностична лабораторія є однією з найкращих у регіоні та оснащена сучасним обладнанням, яке 24 години на добу діагностує практично весь спектр лабораторних досліджень.

Загалом у 2021 році було проведено 1 686 111 лабораторних досліджень, що на 15% більше, ніж у 2020 році (табл. 2.4).

Загалом проведено 25 316 ультразвукових обстежень (1190 обстежень, що на 4% менше, ніж у 2020 році).

Загалом проведено 5 743 ендоскопічних обстеження (116 обстежень, що на 2% менше, ніж у 2020 році). При цьому значно зросла кількість аналізів, проведених для виявлення онкопатології (132%) (табл. 2.5) [36].

Всього було проведено 28 184 рентгенівських знімків (616 тестів, що на 2% менше, ніж торік).

Таблиця 2.3

Робота хірургічного відділення КНП «ХОЛ» ХОР

Найменування	Кількість операцій, проведених у стаціонарі, усього	у тому числі дітям віком 0-17 років включно	Померло оперованих у стаціонарі, усього	у тому числі дітей віком 0-17 років включно	Кількість операцій, проведених сільським жителям (із граfi 1)
Б	1	2	3	4	5
Усього операцій	13351	442	150		5023
у тому числі: операції на нервовій системі	541	26	39		115
з них: на головному мозку	273	24	34		54
на периферичній нервовій системі	47				7
Операції на ендокринній системі	136		2		47
з них: на щитоподібній залозі	123		1		42
паращитоподібних залозах	4				4
наднирках	5				1
Операції на органах зору	1279	14			315
з них з приводу: глаукоми	113				35
енукліації	15				7
катаракти	275				93
у тому числі з імплантацією штучного кришталика	256				74
на роговиці ока	7				
Операції на органах вуха, горла, носа	2				
Операції на органах дихання	371	4	4		96
з них: пультмоектомія	2				
резекція частки легені	22				5
резекція сегмента легені	32		2		6
Операції на серці	23				7
Операції на судинах	362		4		115
з них: на артеріях	145		4		53
у тому числі на брахіоцефальних судинах	22		2		4
на венах	195				46
у тому числі венектомії при варикозному розширенні	186				22
операції при післятромбофлеботичному синдромі	4				
стентування периферичних судин	60				4
Операції на органах травлення та черевної порожнини	1602	16	61		840
з них: на стравоході	35		3		17
на шлунку з приводу виразкової хвороби	31	1	1		12
апендектомії при хронічному апендициті	9	1			4

холецистектомії при хронічних холециститах	214	2			54
у тому числі при жовчно-кам'яній хворобі	199	2			53
операції на жовчних протоках	31		1		10
операції на підшлунковій залозі	92		2		31
у тому числі при хронічному панкреатиті	7				4
операції з приводу незашемленої грижі	134				43
лапаротомії діагностичні	17				7
Операції при непухлинних захворюваннях прямої кишки	805	9			365
Операції на нирках і сечоводах	1540		5		625
з них нефроектомії	59				14
літотрипсії	215				32
Операції на передміхуровій залозі	335				75
Операції на жіночих статевих органах	1209	17			456
з них: вишкрібання матки (крім штучного переривання вагітності)	541	1			115
стерилізація жінок	45				17
Акушерські операції	1628				664
з них: накладання щипців	1				1
вакуум-екстракції	43				16
кесарів розтин (крім малих піхвових)	448				201
штучне переривання вагітності	2				
інші вишкрібання матки, які пов'язані з вагітністю (крім штучного переривання вагітності)	20				5
вакуум-екскохлеації	2				
Операції на кістково-м'язовій системі	1254	15	11		359
з них на кістках і суглобах	1001	14	9		314
у тому числі ампутації кінцівок	38		2		18
з них при судинних захворюваннях	38		2		18
у тому числі при цукровому діабеті	21		1		3
з приводу ендопротезування суглобів (із рядка 15.1)	94		1		20
Операції на шкірі та підшкірній клітковині	1174	216	17		654
Інші операції	1090	125	7		290
з них з приводу хвороб ротової порожнини, залоз та щелеп	586	76			115

Примітка. Сформовано на основі матеріалів КНП «ХОЛ» ХОР

Таблиця 2. 4

Кількість лабораторних досліджень КНП «ХОЛ» ХОР

	2020 рік	2021 рік	Відхилення, %
Кількість проведених аналізів, усього	1467973	1686111	15%
загально-клінічних(без гематологіч-них)	212574	285413	34%
гематоло-гічних	680514	746106	10%
цитоло-гічних	5734	6800	19%
біохіміч-них	450922	497342	10%
мікробіо-логічних	53141	58018	9%
Імуноло-гічних	65088	92432	42%

Примітка. Сформовано на основі матеріалів КНП «ХОЛ» ХОР

Таблиця 2.5.

Кількість послуг, що надаються ендоскопічним відділенням КНП «ХОЛ» ХОР

Найменування	Усього наданих послуг, 2020 р.	Усього наданих послуг, 2021 р.	Відхилення, %
Кількість ендоскопічних досліджень, усього	5859.00	5743.00	-2%
у тому числі діагностичні	4188.00	4877.00	16%
ендоскопічні маніпуляції	1641.00	777.00	-53%
з них з узяттям матеріалу на цитоморфологічне дослідження (з рядка 3)	285.00	661.00	132%
ендоскопічні операції	30.00	89.00	197%
Кількість хворих з уперше виявленою онкопатологією	46.00	51.00	11%

Примітка. Сформовано на основі матеріалів КНП «ХОЛ» ХОР

2021 рік став роком, коли в обласній лікарні розпочалася трансплантація органів. У грудні була «проведена перша операція з трансплантації: трансплантація печінки на донорському етапі, а на донорському етапі - нирки. Досягнуто домовленості з Міністерством охорони здоров'я України про надання

третьої (високоспеціалізованої) медичної допомоги шляхом трансплантації органів та іншого анатомічного матеріалу до 2022 року» [36].

Обласна консультативна амбулаторія «прийняла 67 396 відвідувань, що на 67% більше, ніж у 2020 році, але кількість відвідувань ще не досягла кількості відвідувань у допандемічні роки (110 000). 68,2% пацієнтів звернулися за електронним направленням. 11% пацієнтів, які перебували в клініці, були госпіталізовані. Діав денний стаціонар: було проліковано 1420 пацієнтів» [36].

Зазначимо, що у всіх службах кількість хворих у 2021 році не зроста порівняно з 2020 роком, який був надто обмежений карантинними заходами. Лікарня не була повністю заповнена, оскільки епідемія тривала і пацієнти боялися можливого зараження. При цьому частіше збільшуються пізні візити хворих, а тому знаходяться у важких станах і запущених формах.

Лікарня оснащена сучасним лікувально-діагностичним обладнанням, що дозволяє ефективно впроваджувати нові технології. Серед новинок медичного обслуговування населення можна виділити кілька оптимальних і якісних технологій:

Малоінвазивне обстеження та оперативне втручання на органах черевної, плевральної порожнини із застосуванням лапароскопічних комплексів, що дало можливість провести близько 3000 лапароскопічних операцій по видаленню жовчного міхура, кист печінки, легень та яйників з хорошими результатами.

Успішно проводяться операції нейрохірургами з використанням операційного мікроскопа та ендоскопічного обладнання, що дає змогу виконувати малоінвазивні трансфеноїдальні оперативні втручання.

В офтальмологічному відділенні при факоемульсифікації використовуються м'які та інтраокулярні лінзи; застосовуються колагенові антиглаукомні дренажі при запущених стадіях глаукоми.

Імплантація двохкамерних кардіостимуляторів при порушеннях серцевого ритму, блокадах провідникової системи серця, аортокоронарне шунтування, протезування клапанів серця, стентування коронарних артерій, стентування сонних артерій, стентування стовбура ЛКА, редресація сонної артерії, резекція

та анастомоз сонної артерії.

Пересадка штучних кульшових та колінних суглобів при важких формах патології з вираженим больовим синдромом. Артроскопічні втручання на колінному та плечовому суглобі.

Комп'ютерна томографія всього тіла за допомогою сучасного апарату (фірма "Сіменс") з високим рівнем діагностики. Метод значно покращив можливості діагностики та лікування в нейрохірургії, урології, пульмонології та інших служб. Достовірність виявлення патології досягає 95-98 %.

Метод дистанційної літотрипсії за допомогою апарату «Літостар» фірми «Сіменс». Метод дозволяє успішно подрібнювати конкременти в нирках, що зменшує потребу в травматичних, важких оперативних втручаннях по їх видаленню. Матеріальна база урологічного відділення дозволяє виконувати майже весь спектр ендоскопічних втручань при сечокам'яній хворобі (перкутана нефролітостомія, контактна уретеролітотрипсія), набули широкого впровадження лапароскопічні оперативні втручання при кістозних хворобах нирок та сечокам'яній хворобі, резекції нирок при пухлинах та нефректомії, лапароскопічні адреналектомії. Широко використовуються малоінвазивні методики в лікуванні нетримання сечі.

Метод ультразвукової діагностики по дослідженню захворювань паренхіматозних органів, серця. Присутність доплерівської приставки дозволяє широко обстежувати судинну систему, діагностувати її прохідність. За допомогою набору різних голок і пристроїв стало можливим виконання малоінвазивних операцій, пункційних біопсій в малодоступних місцях.

Штучна нирка, плазмоферез, гемосорбція, опромінення крові ультрафіолетовим та лазерним променем, гіпероксигенотерапія при найрізноманітніших захворюваннях.

Нетрадиційні методи діагностики та лікування: метод Фоля, безконтактний масаж, електроакопунктура, екстрасенсорика, фіто- і спелеотерапія при різних функціональних та органічних розладах.

Організовано і відкрито центр по плануванні сім'ї та відновленню

репродуктивної функції людини.

Запроваджена методика регіонарно - внутріартеріальної хіміотерапії при раку товстого кішківника.

Поліпшено матеріальну базу клініко-діагностичної лабораторії де на даний час використовуються автоматичні аналізатори, що дало змогу перейти на сучасні методи лабораторної діагностики.

КНП «ХОЛ» ХОР використовує медичну інформаційну систему – ЕМСіМЕД.

2.3. Оцінка задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці досліджуваного закладу охорони здоров'я

У сучасному світі ключовим фактором успіху є професійний персонал, який має глибокі знання, навички, кваліфікацію та здатний генерувати інноваційні ідеї та позитивний імідж для підприємства. Проте персонал повинен бути мотивований до творчої діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей організації. Тому мотивація та стимулювання працівників є важливими аспектами ефективної системи управління персоналом.

Мотивація є внутрішньою силою працівника, яка спонукає його до активності на основі певних мотивів, які визначають його поведінку. Таким чином, «система мотивації праці впливає на формування внутрішніх факторів особистості, які мають значний вплив на розвиток підприємства» [9]. Ефективна система мотивації та стимулювання праці дозволяє створити мотивованого працівника. А в сучасних умовах вважається, що «працівники з їх вміннями та знаннями є найбільшою цінністю підприємства, оскільки працівники можуть створювати конкурентні переваги та виробляти нові ідеї, що сприяє покращенню ефективності функціонування підприємства» [21; 40].

За результатами теоретичного тесту було встановлено необхідність дослідження сутності та значення мотивації та стимулювання праці. Виділяють три основні типи мотивації: матеріальну, моральну та адміністративну.

На прикладі КНП «ХОЛ» ХОР було проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці. Для медичних закладів мотивація не є таким важливим фактором, як для промислових підприємств [67]. Згідно з В. А. Янковською, «... мотивація медичного персоналу – це складний процес, який полягає в прагненні людини досягти своїх індивідуальних і колективних цілей в рамках медичного закладу, використовуючи свої професійні знання і досвід» [58, с. 116].

З аналізу системи мотивації та стимулювання праці в досліджуваному закладі випливає, що вона не є достатньо ефективною. Так, базова заробітна плата складає приблизно 70% від загального фонду оплати праці. Однак за розрахунками, коефіцієнт базової заробітної плати має лише 80% заохочувального ефекту, а решта 20% можуть бути використані для додаткових надбавок. У КНП «ХОЛ» ХОР намагаються компенсувати низьку заробітну плату за допомогою додаткових виплат, але їх розмір також невеликий. З нематеріальних заходів мотивації застосовуються лише подяки та грамоти. Очевидно, що цього замало для створення ефективної системи мотивації та стимулювання, яка б сприяла покращенню продуктивності праці, що підтверджується високим рівнем текучості кадрів.

Ми дослідили, наскільки співробітники задоволені системою мотивації та стимулювання праці, за допомогою анкети, яку ми розробили самостійно. Анкета була створена за допомогою сервісів Google і надіслана співробітникам. Ми пояснили співробітникам мету анкетування перед тим, як вони заповнили анкету.

Анкета містила такі питання:

1. Який у вас статус працівника?
2. Скільки вам років?
3. Чи вас влаштовує ваша зарплата?
4. Чи є в лікарні можливості для особистого зростання, навчання та підвищення кваліфікації?
5. Що найбільше мотивує вас до ефективної роботи?
6. Які організаційні заходи найкраще підвищують вашу мотивацію?

7. Оберіть найкращий спосіб матеріального заохочення з переліку.
8. Оберіть найкращий метод нематеріального заохочення з переліку.

Всього в анкетуванні прийняли участь 87 працівників, з них 35 – лікарі та 52 фельдшери.

За результатами анкетування ми виявили, що 21,3% працівників були в групі до 35 років, 38,8% працівників були в групі 36-50 років та 39,9% працівників були в групі старше 50 років.

З опитаних тільки 20,2% працівників повному задоволення зарплатою, 52,1% задоволення частково і 25,7% не задоволення. Таким чином, зарплата залишається недостатньою та не мотивуючою для співробітників навпаки попереднього погодження зарплати. Зарплата складається з загальноприйнятих оплат за медичну допомогу, а також доплат та премій. Однак КНП «ХОЛ» ХОР повинно шукати іншим шляхом мотивації та матеріального заохочення з використанням своїх додаткових та замінних ресурсів, які будуть ефективним для нього. Дослідження також показало, що процент лікарів, які задоволені своєю зарплатою, більший, ніж серед медичних працівників середнього рівня, оскільки лікарі отримують більшу зарплату, тому що за їхню роботу платять більші тарифи.

На рисунку 2.3 представлені результати опитування співробітників про наявність умов, що сприяють особистісному розвитку, навчанню та особистій самореалізації.



Рис. 2.3. Розподіл респондентів у лікарні відповідно до їх думки про умови

особистісного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації

Примітка. Створено автором

З рисунку 2.3 зрозуміло, що тільки 10,4% опитаних задоволені умовами для навчання, особистісного розвитку та підвищення кваліфікації, 68,4% вважають, що ці умови частково наявні, а 21,2% стверджують, що умови для освіти, особистісного розвитку та підвищення кваліфікації відсутні. При аналізі ми виявили, що витрати на навчання в лікарнях у 2021 році склали всього 8700 грн. Варто зазначити, що в медичній сфері існує системна система підвищення кваліфікації для проведення семінарів тільки за професійною тематикою. Однак, якщо співробітник бажає покращити свій рівень освіти у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги в трохи іншому професійному напрямку, наприклад, медсестра хоче пройти курси масажу, а терапевт - пройти психологічну підготовку, то таке навчання буде за його рахунок.

У той же час керівництво не завжди забезпечує можливості для навчання на робочому місці. Так, дослідження показало, що багато співробітників незадоволені тим, що їм доводиться вчитися за свої кошти. За структурою респондентів, своє невдоволення нестачею умов навчання висловили лікарі, яким часто потребується покращувати свою кваліфікацію. Крім того, лікарі багато присвячують часу самореалізації та особистому розвитку, працюють у медичному закладі.

Як показано на рисунку нижче, респонденти висловили свою думку про найважливіший чинник мотивації. З рисунку 2.4 видно, що приблизно 70% респондентів вважають зарплату за найбільш мотивуючий чинник. Цей високий показник пояснюється тим, що ефективна зарплата працівників дуже низька, що утруднює задоволення їх основних потреб та потреб їх сімей, тому працівники національних установ з низькою оплатою праці більш чутливі до збільшення

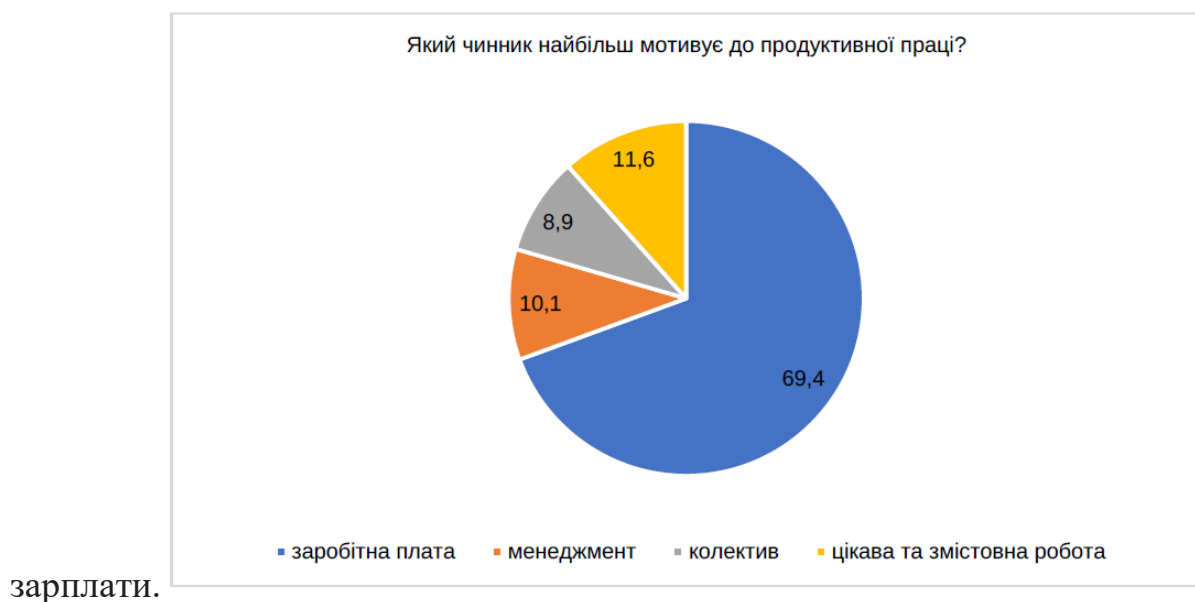


Рис. 2.4 Розподіл респондентів за ключовими мотиваторами

Примітка. Створено автором

Дослідники вважають, що існують інші фактори, які мають більший вплив на мотивацію, але це стосується лише тих випадків, коли рівень оплати праці достатній [67]. Інші три фактори складають приблизно 10%. Варто звернути увагу на те, що для лікарів та молодих працівників другим найважливішим фактором після зарплати є фактор «Цікава та змістовна робота». Хороша команда була обрана серед співробітників старше 50 років. Серед методів організації стимуляції найбільш позитивно сприймаються позитивні методи стимуляції для людей різного статусу і віку, а саме 97,6%. До них належать визнання заслуг і досягнень співробітника, позитивна мотивація без погроз, навчання значимості співробітників в колективі, психологічна мотивація (подяка, похвала, посада). Практично всі співробітники, яким не подобаються ці фактори, виступали проти негативних факторів, таких як догани, звільнення, низький рівень комунікації між керівництвом і підлеглими тощо.

У дослідженні методів грошового матеріального стимулювання, які можна розділити на декілька варіантів, виявилось, що найбільш поширеними для всіх груп працівників є традиційні стимули (надбавки за кваліфікацію, стаж, нічну роботу, дезінфекцію тощо). Наступними за значимістю – для молодих працівників «заробітна плата, освіта, стажування, семінари установи, заробітна

плата, відпочинок». Для працівників старше 50 років - «оплата медичних послуг», «оплата мобільного зв'язку і пенсійні виплати». Серед молодих працівників і лікарів ефективною мотивацією є увага закладу до збереження і покращення здоров'я своїх співробітників. Зокрема, всі опитані позитивно оцінили можливість безкоштовного користування спортивно-оздоровчою базою. Серед лікарів також актуальними залишаються фактори «додаткова компенсація за досягнуту продуктивність» (68,9% опитаних) та «премія за реалізовану ідею працівника» (51,2% опитаних). За словами працівників, застосування цього виду стимулювання пов'язане з оплатою праці та її ефективністю, сприяє трудовому задоволенню та інноваційності.

Серед нематеріальних методів стимулювання переважна більшість лікарів і молодих працівників вибирали створення умов, що сприяють навчанню, самореалізації і саморозвитку, контролю за думкою керівних працівників і хороших умов праці.

Таким чином, опитування сприяє вдосконаленню мотиваційно-стимулюючої системи КНП «ХОЛ» ХОР.

Як вже говорилося вище, співробітники, особливо найбільше з них лікарі, прагнуть отримати додаткову компенсацію за досягнуту роботу. Для того, щоб узгодити винагороду та досягнуті показники ефективності, ми розробили додаткову систему винагород для досягнення високих показників за критеріями трудової діяльності (табл. 2.6) та інновацій (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Система додаткової оплати за досягнення високих показників праці за трудовими критеріями

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

Примітка. Створено автором

Професійна діяльність медичного працівника оцінюється за критеріями, що відображають якість виконання його професійних обов'язків.

Інноваційність працівників вимірюється за їхніми намірами підвищувати кваліфікацію, а також за інноваційними показниками, які складаються з кількості запропонованих та реалізованих ідей у медичному закладі, де працює цей працівник.

З таблиці 2.6 видно, яка доплата до посадової заробітної плати нараховується залежно від ступеня виконання показника за кожним критерієм трудової діяльності. Максимальна сума переоплати податку складає 30%, що у поточному році на 50% вище, ніж у минулому. Така система додаткової оплати дає можливість зв'язати заробітну плату з рівнем продуктивності. Показники, які свідчать про якість виконання професійних завдань, що покладені на медичного працівника.

Дані таблиці 2.7 показують, що при збільшенні ступеня виконання раціоналізаторських пропозицій щодо поліпшення медичної діяльності не менше ніж на 50% працівник може отримати найвищу надбавку в 40% в порівнянні з посадовим окладом, при надбавці 25-49% -30%.1-24 %, розмір надбавки

становить 20%.

Таблиця 2.7

Схема додаткового збору для медичного персоналу, спрямована на досягнення високого рівня реалізації пропозицій щодо вдосконалення медичної діяльності (інноваційна дія)

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

Примітка. Створено автором

Оцінка задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці показала, що, крім грошового заохочення, працівники хочуть отримувати негрошове заохочення у вигляді можливості безкоштовного відвідування власної спортивно-оздоровчої бази. Це не тільки сприяє збереженню здоров'я співробітників, але і формуванню більш високого рівня задоволеності їх роботою в лікарні, відчуття, що керівництво піклується про них, що позитивно позначається на роботі співробітників. Крім того, якщо платне відвідування спортивно-оздоровчої бази відкрите для жителів населеного пункту, де розташована аналізована лікарня, центр може самостійно фінансувати свою діяльність і навіть надавати готівку лікарні, коли кількість відвідувань з боку жителів значно зростає.

Висновки до розділу 2

Іншими словами, медичні заклади повинні мати ефективну систему мотивації персоналу, яка сприяє покращенню якості послуг. Мотивація співробітників має велике значення з таких причин:

медичний персонал прагне бути більш продуктивним;

співробітники відчують заохочення від прозорих систем оцінки ефективності та мотивації;

співробітники намагаються надавати високоякісний сервіс, знаючи про

можливу компенсацію;
зменшення кадрової ротації і збереження стабільного персоналу;
покращення ефективності роботи медичного та немедичного персоналу.

У зв'язку з складними умовами і умовами, в яких працює медичний персонал протягом останніх трьох років, необхідна додаткова і нова мотивація. Встановлено, що матеріальна компенсація не є достатньою для стимулювання якісної роботи під час пандемії та війни. Тому потребуються інші нематеріальні мотиватори. До них належать довгострокові інтереси медичних працівників. Наприклад, безкоштовний проїзд у громадському транспорті, платежі за комунальні послуги за пониженою тарифом, збільшення часу обслуговування, вигідна ставка по кредиту тощо. Цей елемент поєднує матеріальну і нематеріальну мотивацію, оскільки не передбачає безпосередньої фінансової винагороди, але суттєво покращує рівень життя працівника; додаткове страхування медичного персоналу. Варто зазначити, що законодавством України передбачено страхування медичних працівників в залежності від сфери їх діяльності. Додаткове страхування життя або інвалідності може дати фаховцеві впевненості.

Ми проводили наше дослідження в КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради (КНП «ХОЛ» ХОР), яке є комунальним некомерційним підприємством, що забезпечує населення Хмельницької області спеціалізованими та високоспеціалізованими медичними послугами, включаючи консультації та амбулаторно-поліклінічне лікування. У КНП «ХОЛ» ХОР працює 21 госпітальне відділення з 790 ліжками, консультативна поліклініка з 250 виїздами бригад, 15 діагностичних відділень, медичного асистансу та служб, які забезпечують комплексну медичну допомогу населенню області цілодобово.

Колектив КНП «ХОЛ» ХОР нараховує 273 лікарів (з них 52% мають вищу кваліфікаційну категорію, 8 професорів та 5 кандидатів наук), 498 фельдшерів, 338 молодших медичних працівників.

Система мотивації та стимулювання праці КНП «ХОЛ» ХОР, яка базується на врахуванні рівня задоволеності працівників, сприяє підвищенню ефективності роботи закладу в умовах різних впливів: економічних, організаційних, управлінських та соціальних. Однак, за результатами оцінки, працівники висловили незадоволення існуючою системою, особливо щодо грошового стимулювання. Вони бажають отримувати додаткові виплати за досягнуті показники ефективності та інноваційної діяльності. Тому пропонується впровадити нові шкали стимулювання, які будуть залежати від рівня досягнення показників по кожному ЛАГ. Крім того, пропонується створити власну спортивно-оздоровчу базу для співробітників, яка не потребує грошових витрат і свідчить про турботу керівництва про здоров'я персоналу, що також є мотивуючим фактором.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Імплементация сучасної системи управління мотивацією в досліджуваному закладі охорони здоров'я

У сучасних ринкових умовах однією з головних завдань в управлінні практично будь-яким підприємством є ефективне використання ресурсів, а особливо інтелектуальних і людських. Цей процес особливо важливий в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від компанії постійного посилення конкурентоспроможності і гнучкості в досягненні внутрішніх і зовнішніх змін. У зв'язку з цим слід говорити про формування збалансованої та ефективної системи трудової мотивації - її елементи, взаємодіючи один з одним, взаємопов'язані і створюють відповідне середовище, в якому ефективно навчаються і використовуються кадри компанії. Тому основою ефективного функціонування медичних закладів є раціональна система мотивації, а основним джерелом, драйвером та резервом змін є людські ресурси. Тому забезпечення максимального виробництва та ефективного використання є стратегічно важливим аспектом у функціонуванні закладів охорони здоров'я. Якщо розглядати цей процес з точки зору безперервного зміцнення і вдосконалення, то слід зазначити, що його центральна роль належить особистому управлінню і безпосередньо одній з головних його функцій - мотивації.

В даний час все більш активізується увага медичних установ до вивчення розвитку нових підходів до формування системи мотивації праці. Багато в чому це пов'язано зі зростаючим впливом робочої сили на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Підвищений попит на ефективних співробітників змушує керівників шукати нові підходи до вдосконалення систем навчання та мотивації праці.

Система мотивації повинна бути керованою і мінливою. При зміні ситуації

в секторі або навколишньому середовищі, цілей або завдань менеджери повинні негайно приймати рішення про оптимізацію і застосування управління мотивацією в компанії до нових змін. В цілому система мотивації праці підприємства повинна відігравати важливу роль у всіх внутрішніх факторах, що впливають на розвиток, оскільки необхідне стимулювання працівників забезпечить їм необхідну мотивацію до більш ефективної роботи, що є необхідною умовою правильного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Вважається, що, незважаючи на те, що в медичних установах визначаються елементи системи трудової мотивації, важливу роль слід відводити:

- оцінка сучасного стану та визначення системи об'єктивної мотивації (аналіз організаційно-функціональної структури медичних закладів, з'ясування обов'язків та повноважень посадових осіб та підрозділів при виконанні обов'язків; інтерв'ю з керівництвом та керівниками підрозділів медичних закладів з метою з'ясування їх обов'язків та повноважень при виконанні обов'язків; аналіз системи, організація та контроль діяльності; аналіз системи; аналіз системи; розробка системи цілей мотивації персоналу та узгодження з керівництвом медичних закладів);

- розробка системи преміювання співробітників (розробка ключових показників ефективності); розробка показників ефективності роботи окремих співробітників; розробка регулярної бонусної системи; розробка системи бонусів за проект; розроблення положення про систему преміювання працівників медичних закладів);

- формування системи непрямих матеріальних і нематеріальних стимулів (узгодження пропозицій щодо методів непрямого матеріального і нематеріального стимулювання з керівництвом компанії; формування системи компенсацій і пільг (непрямих матеріальних стимулів); розробка системи стимулів і покарань (нематеріальних стимулів); підготовка положення про соціальний пакет, компенсації і компенсації, заохочення і санкції).

Слід додати, що в сучасних умовах становлення ринкової економіки з

соціальним покликанням Україна вимагає від підприємств, особливо медичних закладів, забезпечення виконання працівниками практичних завдань, пов'язаних з управлінням працею, шляхом впровадження ефективної системи мотивації їх праці (персонал лікарні, сестринська справа, адміністративна та обслуговуюча робота), що сприяло б підвищенню продуктивності праці.

Безумовно, головною рушійною силою системи є суб'єкти управління, які разом з використанням інструментів управління впливають на залучення і використання пропозиції ресурсів, взаємодіють з інфраструктурним забезпеченням, забезпечують інституційну, правову, нормативну, методичну та організаційну підтримку управління персоналом і безпосередню мотивацію до роботи, залучають і підсилюють вплив засобів комунікації і психологічного впливу.

Ми вважаємо, що, об'єктивно кажучи, є особливості в роботі закладів охорони здоров'я. Ці характеристики безпосередньо впливають на управління персоналом підприємств, а також на розробку систем мотивації персоналу.

Перш за все, хочемо підкреслити, що фінансові можливості та ресурси медичних закладів, сфера їх діяльності, спектр послуг, що надаються та споживачі, що надаються, кількість працівників тощо. Безумовно, все це сприяє неможливості забезпечення єдиних підходів до вдосконалення системи мотивації праці для абсолютно різних типів і типів компаній, особливо аналогічних рішень для всіх типів і категорій персоналу.

Друге припущення - це теза про те, що трудова мотивація, яка є важливим елементом системи управління підприємством, не може працювати ізольовано і ізольовано від усіх інших стратегічних, планових і економічних процесів, що відбуваються на підприємстві. Ми вважаємо, що в іншому випадку витрати на мотивацію співробітників будуть неефективними. Менеджер по персоналу повинен чітко розуміти, які функції, завдання, типи поведінки і т.д. Мотивувати конкретних співробітників і планувати, організувати і проводити заходи, спрямовані на мотивацію праці.

Однак розуміння, куди ми хочемо направити співробітників компанії, не

виникає нізвідки, а залежить від стратегічного та операційного розвитку медичних закладів. Це дуже важлива і невід'ємна частина мотиваційного управління закладами охорони здоров'я.

Аргументи на користь таких висновків такі. Одним з основних принципів і критеріїв ефективності трудової мотивації є її вплив на досягнення стратегічних цілей і досягнення стратегічних економічних можливостей діяльності і розвитку підприємства. В результаті формуванню ефективної та якісної системи мотивації персоналу медичних закладів передують цілепокладання, стратегія розвитку медичних закладів та побудова системи мотивації, щоб співробітники прагнули до результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку компанії. Тільки в тому випадку, якщо кожен співробітник розуміє, що від ефективності його роботи залежить досягнення стратегічних цілей, то розвиток компанії, відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, стає щоденною працею і завданнями кожного співробітника.

Ще одним підтвердженням важливості та необхідності узгодження політики, спрямованої на вдосконалення системи мотивації праці в медичних закладах, з положеннями стратегічних планів їх розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішувати ще одну дуже важливу задачу – навчання та реалізацію конкурентних переваг. В умовах сучасної конкуренції очевидно, що компаніям потрібна відповідна політика та заходи для підвищення загальної якості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Рушійною точкою зору тут також є різні ситуації та стилі поведінки. В умовах зростаючої конкуренції інтелектуальна та особиста підтримка, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу в компаніях охорони здоров'я є незмінними пріоритетами успіху, автором і рушійною силою яких значною мірою є реальна мотивація робочої сили.

Слід зазначити, що основним фактором та інструментом впливу суб'єктів управління на цілі управління є відповідний механізм, найбільш ефективним з яких є організаційно-фінансовий механізм. Умовно організаційно-економічний механізм управління - це сукупність організаційно-економічних здібностей (що характеризуються власними засобами управління), які впливають на економічні та

організаційні параметри системи мотивації праці. Отже, сутність організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією полягає в тому, що в ньому використовуються організаційні та фінансові заходи, що забезпечують сприятливі умови, формують ефективну систему мотивації для поліпшення стану людських ресурсів і задоволення потреб працівників у їхній праці.

На нашу думку, удосконалення організаційно-фінансового механізму управління мотивацією праці КНП «ХОЛ» ХОР спрямоване на розробку ефективної системи мотивації персоналу, яка в кінцевому підсумку відповідає наступним умовам: а) ефективність у досягненні цілей розвитку підприємства за умови задоволення інтересів і потреб персоналу, Це досягається за рахунок складного чергування різних методів стимулювання; б) адаптація досягнення цілей розвитку компанії до рівня стимулювання співробітників.

Основною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці є формування забезпечення підприємства ресурсами, розробка, організація інструментів, спрямованих на стійке функціонування системи мотивації персоналу (рис. 3.1).

Для досягнення поставленої мети необхідно проводити навчання і дотримуватися певних принципів, заходів і методів управління трудовою мотивацією. Зокрема, вважається, що доцільно застосовувати сучасні принципи, на основі яких повинен базуватися організаційно-фінансовий механізм управління мотивацією персоналу: постановка чітких цілей і завдань (працівник повинен знати, які цілі підприємства і які завдання він повинен виконувати); замовлення та планування (кожне завдання повинно мати термін виконання та особу, відповідальну за його виконання); злагодженість (складання оціночних показників по кожному відділу трудової мотивації); дотримання законодавства (мають бути чітко визначені правила, механізм оплати праці та санкції); пропорційність (співвідношення між цілями компанії і винагородою за виконану роботу); диференціація (критерії розміру та форми компенсації (санкції) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексна мотивація (оцінка і задоволення індивідуальних потреб).

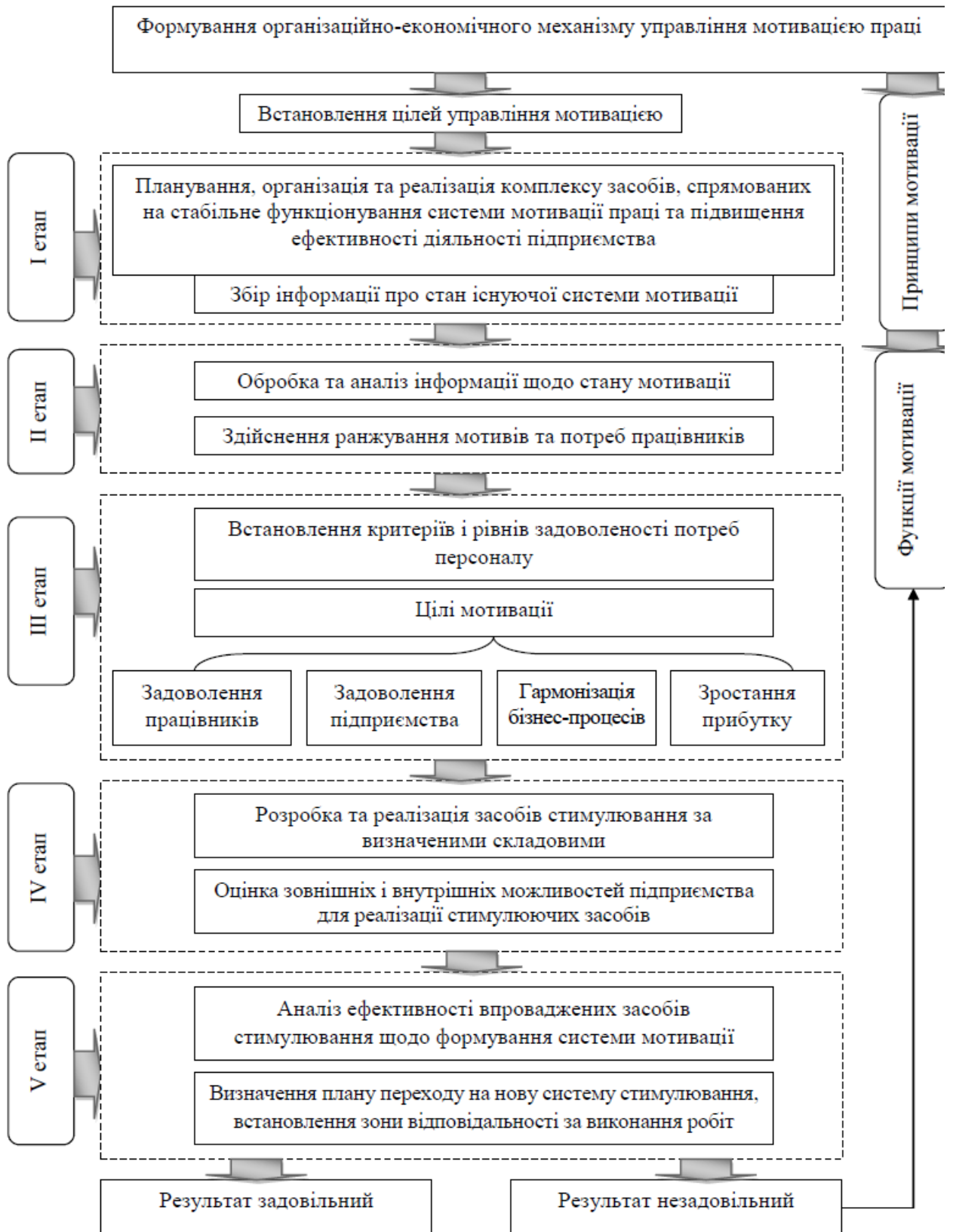


Рис. 3.1. Етапи реалізації організаційно-фінансового механізму управління мотивацією на робочому місці

Примітка. Створено автором

Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах розвиток так званого «коучингу» дуже важливий в контексті навчання і впровадження системи мотивації. Це підтверджується готовністю багатьох вітчизняних компаній розглядати і впроваджувати коучинг як інструмент управління, що підвищує ефективність роботи співробітників і конкурентоспроможність підприємства.

Результати коучингу в першу чергу забезпечуються заохочувальними відносинами і стилем спілкування між коучем і підопічним. Але це не тренування в традиційному розумінні цього слова, так як коуч не отримує інформацію від наставника, а з ініціативи коуча сам знаходить необхідні знання і рішення. При цьому докладаються зусилля для підвищення ефективності роботи.

Ми вважаємо, що для задоволення високого рівня потреб споживачів важливою роллю закладів охорони здоров'я має бути ефективне використання потенціалу інтелектуальних та людських ресурсів працівників. В результаті сучасні технології управління тепер спрямовані на мотивацію з урахуванням глибоких особистих мотивацій співробітників, а також неформальної структури організації. Сьогодні багато керівників не приділяють особливої уваги змінам, що відбуваються, що значно знижує ефективність управління. Вважається, що це пов'язано з відсутністю методу побудови чіткої системи управління, що враховує потреби сучасних співробітників і швидко мінливу зовнішнє середовище.

В умовах, коли у зв'язку зі збільшенням ролі соціально-психологічних технологій менеджмент є якісно складним, необхідно поглиблювати професійні навички відповідальних за медичні установи та посилювати їх спеціалізацію. Коучинг - це інструмент, який дозволяє не тільки поєднувати різні техніки, а й відкривати нові можливості для розвитку.

Запропоновано, щоб мотиваційна політика КНП «ХОЛ» ХОР залежно від характеру діяльності ґрунтувалася на створенні відповідних стимулів для чотирьох робочих груп (лікарів, медичних сестер, адміністраторів,

обслуговуючого персоналу) відповідно до п'яти основних груп нормативних вимог, представлених на рисунку. 3.2.

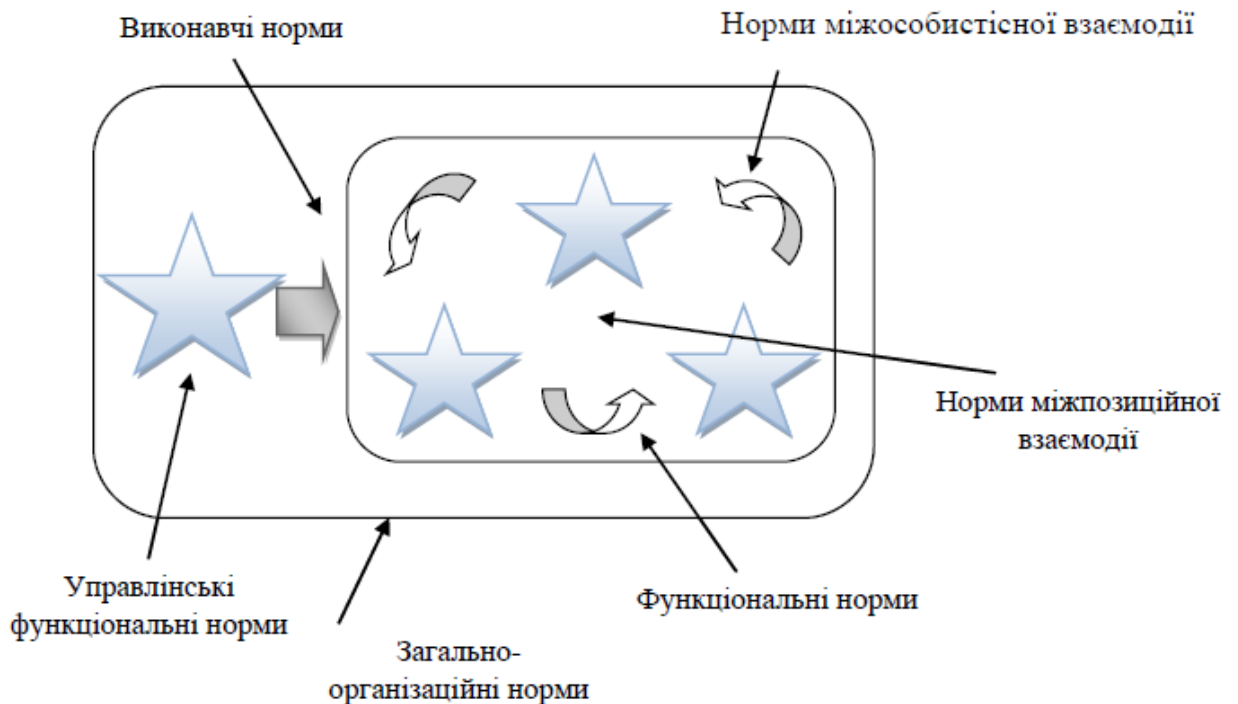


Рис. 3.2. Нормативні вимоги до працівників системи мотивації праці колективу КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

Відповідно до запропонованої схеми, для колективу КНП «ХОЛ» ХОР слід враховувати такі нормативні вимоги:

- «нормативні вимоги до адміністративно-виконавчих дій як гарантія організації діяльності підприємства;
- професійні та функціональні стандарти як чітко визначений набір типових завдань, в яких кожен працівник повинен відповідати вимогам, що впливають з логіки вирішення завдань;
- норми розташування (або норми взаємодії між функціями). Наявність на підприємстві фахівців високого рівня є необхідною, але не достатньою умовою належного функціонування підприємства в цілому. Не менш важлива узгодженість механізму взаємодії між співробітниками різних підрозділів;
- правила міжособистісних відносин. На відміну від попереднього пункту, він підкреслює важливість підтримки «тепліх» міжособистісних відносин за

допомогою мотиваційної системи» [10].

При цьому керівництво підприємства повинно чітко усвідомлювати послідовність управлінських заходів, спрямованих на підвищення трудового стимулювання підприємства. У будь-якому випадку система мотивації співробітника, орієнтована на стратегію розвитку, в кінцевому підсумку складається з КРІ, за які він відповідає, а оцінка їх виконання впливає на підсумковий бонус. Щоб поєднати стратегію та операційне управління, кожному КРІ призначається план, який співробітник повинен реалізувати, щоб забезпечити виконання КРІ.

Схема управління системою мотивації праці з особистісно-орієнтованої точки зору наведена на рисунку 3.3.

Управління системою мотивації праці впливає на дві частини системи: мотивацію і стимулювання. Необхідно впливати на формування мотивацій діяльності персоналу, з метою побудови необхідної структури мотивації персоналу для медичних установ; Ефект (визначення і формування) стимулів дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації. Управління конфігурацією системи в даному випадку дає можливість визначити мотиви і стимули, що використовуються в процесі трудової мотивації.

Структурне управління системою мотивації праці КНП «ХОЛ» ХОР дозволяє вибудовувати мотиви і стимули у вигляді ієрархії, тобто позначати порядок важливості мотивів і стимулів. Цей будівельний блок менеджменту дозволяє впливати на мотивації і стимули, змінюючи їх зміст одночасно зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища інституту.

Інституціональне управління системою мотивації пов'язане з середовищем системи мотивації (внутрішньої і зовнішньої), яка формує особливий склад мотивів і стимулів, пов'язаний зі специфікою діяльності установи. Крім того, інституційне управління впливає на створення обмежень в організаційній культурі КНП «ХОЛ» ХОР, які впливають на мотивацію праці, визначають рамки поведінки і свідчать про негативну поведінку, яка не приймається компанією.



Рис. 3.3. Програма управління мотивацією праці в КНП «ХОЛ» ХОР
Примітка. Створено автором

Освоєння процесів системи мотивації передбачає створення принципів регулювання функціонування мотивацій і виділення стимулів всередині системи. Тобто встановлені принципи дають можливість контролювати процес впливу на стимули персоналу компанії, а також покращувати поведінку співробітників по відношенню до реалізації їх мотивацій. Співробітники мають можливість вибирати той чи інший режим поведінки в залежності від прийнятної поведінки компанії.

Інформаційний менеджмент в системі мотивації включає в себе два різноспрямованих процесу. Перш за все, він визначає, який обсяг інформації є в розпорядженні співробітників, що дозволяє їм сформулювати власне уявлення про систему мотивації КНП «ХОЛ» ХОР. По-друге, керівництво компанії збирає інформацію про мотивацію співробітників, і виходячи з цього модифікує управління всією системою мотивації.

Мотивувати колектив КНП «ХОЛ» ХОР рекомендуємо з урахуванням ряду факторів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Мотивуючі фактори за складовими групами КНП «ХОЛ» ХОР

Групи чинників	Чинники	Категорії персоналу
Особистісні	Вік	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Професія	Лікарі, адміністративний персонал
	Освіта	Лікарі, адміністративний персонал
	Професійні навички	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Стаж на підприємстві чи на посаді	Лікарі, адміністративний персонал
	Якість виконання службових обов'язків	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Службові	Ієрархічна приналежність	Лікарі, адміністративний персонал
	Функціональні обов'язки	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Виробничі	Вид закладу	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал
	Розміри підприємства	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Територіальне місцезнаходження	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Умови праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Корпоративна культура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Ринкові	Попит та пропозиція на ринку праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Загальногосподарська та ринкова кон'юнктура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал

Примітка. Створено автором

Крім того, слід зазначити, що основними факторами підвищення мотивації працівників КНП «ХОЛ» ХОР є: навчання керівників та оволодіння методами мотивації персоналу та побудова ефективної команди; впровадження системи заохочень, яка мотивує результати; оцінка ефективності роботи співробітників, виявлення їх потенціалу та потенціалу в трудовому житті; створення прозорих та зрозумілих умов та процедур просування по кар'єрних сходах; Книга про навчання персоналу.

Для того щоб правильно реагувати на зміну стану трудової мотивації на підприємстві, а також правильно коригувати кадрову політику і складові системи управління персоналом, необхідно використовувати систему показників для комплексної оцінки ефективності механізму мотивації.

Таким чином, КНП «ХОЛ» ХОР повинен розробити власну систему мотивації персоналу. Як універсальна складова, мотивація може стати інструментом розвитку компанії, залучення і пробудження нових мотиваційних сил, виявлення потенційних менеджерів і посилення досягнутих ними результатів, а також спрямування зусиль на суперрезультати, без яких неможлива підготовка менеджерів і розвиток компанії.

3.2. Обґрунтування методики впровадження системи управління мотивацією праці в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Розвинена система мотивації праці ще не гарантує ефективного управління персоналом компанії. Це необхідно втілити в економічну практику. Положення повинні бути зрозумілі всім працівникам, щоб встановити тісний зв'язок між мотивацією і стимулюванням персоналу і його соціальною і професійною поведінкою. Найважливішим фактором є співробітники компанії, адже в кращих умовах праці і в особливій обстановці співробітники не завжди зацікавлені в максимальних зусиллях і бездоганній роботі, а, отже, і в результатах діяльності підприємства. Багато з них працюють тільки на зарплату і премії, чого

недостатньо для досягнення цілей схеми заохочення праці.

Існує сильний і стійкий зв'язок між рівнем трудової мотивації і показниками фактичної діяльності медичного закладу. Однозначно визначити причинно-наслідковий зв'язок складно, так як кількість змінних, що визначають мотивацію співробітників, дуже велике. Однак ця залежність заслуговує на увагу. Його можна простежити до різних компаній: великих і малих, у різних культурах і підтвердити дослідженнями, проведеними як вченими, так і консалтинговими фірмами.

Відомо, що чим вище рівень мотивації (мотиваторів, факторів і обставин), тим більше співробітників прагнуть працювати дуже ефективно і досягати не тільки поставлених результатів, але і кращих. В результаті співробітники, які виявили і спостерігали ефект мотивації, краще працюють на загальний успіх компанії.

Слід зазначити, що чим вище рівень розвитку соціально-трудова відносин в медичному закладі, тим рідше і частіше стимулювання праці використовується як інструмент управління персоналом. У той же час при правильному застосуванні навчання як методу мотивації співробітників вони виявляють інтерес до справи компанії, що спонукає співробітників до здійснення необхідних дій, не очікуючи і не отримуючи зовсім достатнього стимулюючого ефекту. Таким чином, даний метод мотивації орієнтований на формування трудових мотивацій через виховний і виховний вплив працівника. Слід зазначити, що цей метод більш складний і трудомісткий, так як заснований на властивості працівнику медичного закладу мотивації і підтвердженні результатів його діяльності. Крім того, на початковому етапі розвитку бізнесу підвищеної уваги заслуговує перший спосіб, в той час як при розвитку підприємства дуже важлива внутрішня мотивація співробітників, яка здатна посилити ефективність і конкурентоспроможність підприємства, а також поступово створити умови для його переходу на наступний етап життєвого циклу. В даному випадку особливо важлива властива топ-менеджменту мотивація, так як особливо важлива здатність компанії не тільки успішно переходити на свою вищу стадію розвитку,

але і залишатися на вершині життєвого циклу і переходити на новий етап розвитку.

Підвищення мотивації персоналу розглянутого медичного закладу вимагає багато часу і відповідного алгоритму дій, що дозволяє успішно впроваджувати мотиваційні інструменти в поточну роботу персоналу. Для того, щоб ефективно мотивувати роботу КНП «ХОЛ» ХОР, ми розробили покрокову методику її виконання, яка включає в себе кроки, показані на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм впровадження системи управління мотивацією праці в КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

На рисунку 3.5 представлена оглядова карта стимулювання та розвитку персоналу, яка рекомендована для використання в КНП «ХОЛ» ХОР, яка включає компоненти: винагорода, просування по службі, визначення особистих досягнень, навчання або розвиток, соціальні винагороди та клімат у колективі.



Рис. 3.5. Карта заохочення та розвитку колективу КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

Згідно із запропонованою картою стимулювання та розвитку персоналу КНП «ХОЛ» ХОР, компенсаційна складова складається з фіксованого окладу, змінної частини винагороди за особисті досягнення та корпоративного бонусу. Структура просування по службі включає в себе відому і зрозумілу співробітнику лінію кар'єрного росту, а також горизонтальну ротацію; визнання особистих досягнень – підвищення особистого статусу, публічне оголошення результатів та нематеріальні стимули за досягнення, навчання та розвиток – підвищення кваліфікації, можливості отримання сертифікатів від міжнародних компаній, відрядження за кордон на виставки, конференції та майстер-класи, стажування у вищих навчальних закладах та коучинг.

Соціальна винагорода включає: медичне страхування, підтримку

повсякденних витрат, підтримку дозвілля, витрати на утримання пенсійного фонду та сім'ї, атмосферу в колективі - корпоративний відпочинок, атмосферу в колективі, корпоративний імідж, а також професійний і правильний стиль управління.

У таблиці 3.2.представлені запропоновані способи мотивації роботи в КНП «ХОЛ» ХОР.

Таблиця 3.2

Інструменти та інструменти для мотиваційної роботи в КНП «ХОЛ» ХОР

Групи засобів та інструментів мотивації праці	Види засобів та інструментів
Умовно-постійні	Посадовий оклад
	Персональна надбавка
	Виплати стимулюючого та компенсаційного характеру, у т. ч. відповідно до трудового законодавства
Змінні	Премія за результатами роботи протягом деякого періоду (місяць, квартал, рік)
	«Проектована» премія
	Разова премія
	Річні бонуси
Опосередковане матеріальне стимулювання	Система пільг і компенсацій (соціальний пакет)
Нематеріальне стимулювання	Позитивні засоби мотивації
	Стримуючі засоби мотивації
	Навчання та розвиток персоналу (курси підвищення кваліфікації, семінари, закордонні відрядження, коучинг)

Примітка. Створено автором

До груп засобів і засобів мотивації праці відносять постійні умовні стимули (посадова оклад, особисті надбавки, а також заохочувальні та компенсаційні виплати, в тому числі передбачені трудовим законодавством), змінні (премія за результатами роботи за певний період (місяць, квартал, рік), «планова» премія, одноразова премія і щорічні премії), непрямі матеріальні стимули (система пільг і компенсацій (соціальний пакет)) і нематеріальні стимули (позитивні засоби), мотивація, мотивуючі стримуючі фактори та навчання і розвиток персоналу (курси підвищення кваліфікації, семінари, відрядження за кордон, коучинг)).

Відомо, що існують методи нематеріального ефекту, що поліпшують роботу співробітників підприємства, серед яких найбільш часто використовуються:

- нормативний метод (спонукання працівника до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічних дій, наприклад, переконання, навіювання, інформаційно-психологічного зараження);

- примусовий захід (застосування сили, застосування погроз для посилення задоволення потреб працівника у разі невиконання відповідних вимог);

- метод заохочення (сукупність дій, спрямованих не тільки на людину, але і на зовнішні обставини за допомогою стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки).

Ми вважаємо, що удосконалення мотиваційного управління роботою медичного закладу має здійснюватися на основі коучингу. В основі запропонованої системи реалізації коучингу в КНП «ХОЛ» ХОР лежить освітня система.

Коучинг може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг співробітників, командний коучинг і коучинг менеджменту. Наголошуємо, що робота в цих напрямках водночас є максимально ефективною. Коучинг співробітників дозволяє розкрити свій внутрішній потенціал і допомогти сформуванню програму їх індивідуального розвитку, а також значно підвищити якість і актуальність їх внеску в загальну продуктивність компанії. Всі співробітники, навпаки, є членами будь-якого колективу, тому на наступному етапі необхідно створити ефективні команди. У сучасному бізнес-середовищі команда є одним з небагатьох елементів, який має гнучкість і ресурси, щоб швидко реагувати на мінливі обставини та нові вимоги. Ефективна команда здатна підвищити продуктивність і підвищити мотиваційний потенціал компанії. Він зможе приймати кращі рішення у своїй роботі, знаходити відповіді на більш складні завдання, розкривати та зміцнювати свої творчі здібності та навички. Коучинг дозволяє розвинути певні навички управління людьми та побудови ефективних

команд.

Коучингові ініціативи можна розглядати як самостійний проект або як частину бізнес-стратегії. Career Insight Training for Talent Retention – це приклад застосування моделі стратегічного коучингу, яка може не тільки вирішити проблему, а й забезпечити системний та сталий розвиток компанії в майбутньому. На рисунку 3.6 представлена модель стратегічного коучингу.

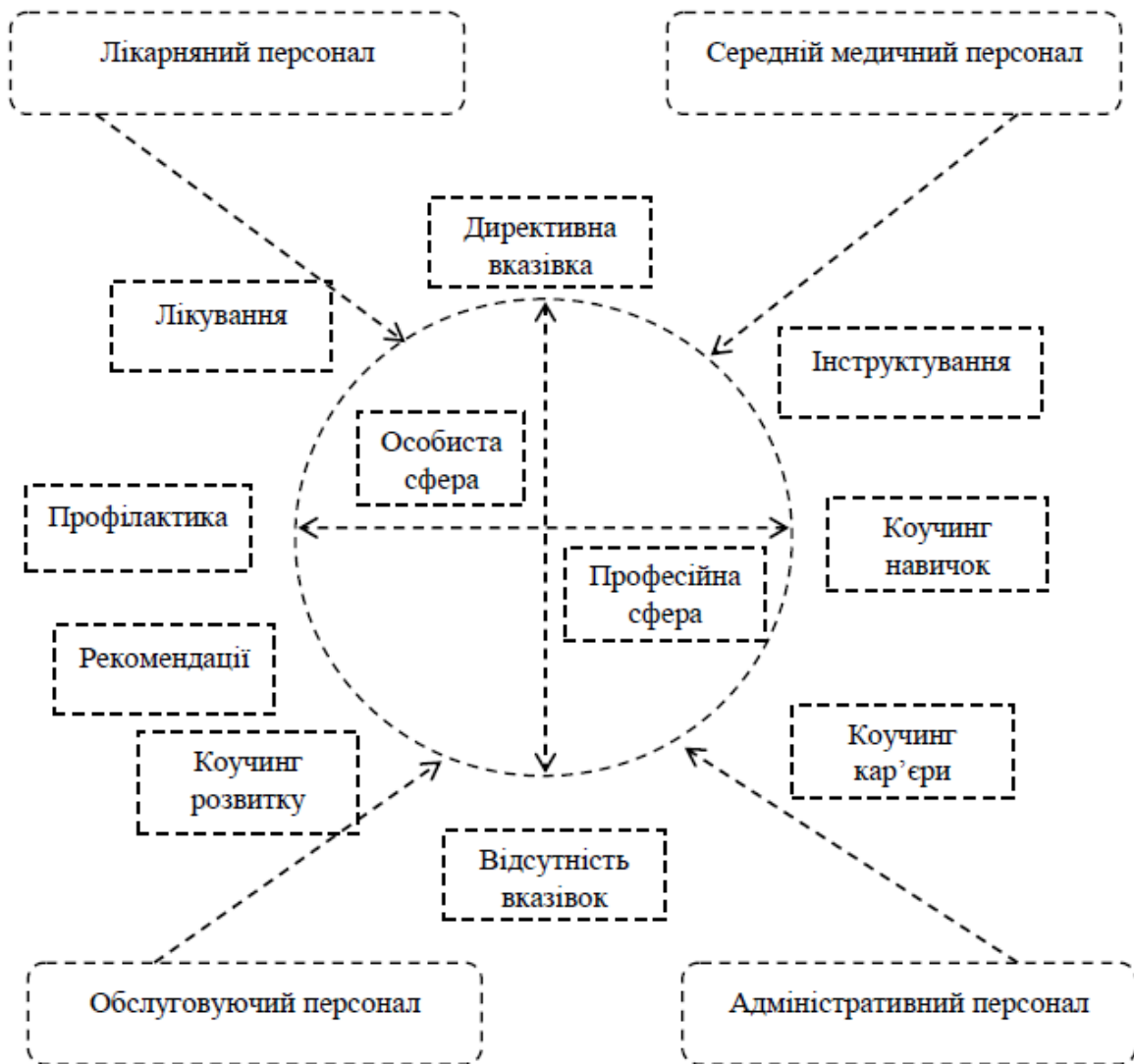


Рис. 3.6. Стратегічна модель коучингу для КНП «ХОЛ» ХОР

Примітка. Створено автором

На сучасному етапі економічного розвитку лідерство замінює управління політикою, а освіта замінює освіту, коучинг стає публічною основою бізнес-стратегії. Він забезпечує практичний контекст, який має значний вплив на успіх компанії. Крім того, коучинг допомагає компанії швидко і винахідливо реагувати

на зміни динамічного і сучасного зовнішнього середовища. Коучинг важливий, оскільки він цілісний і адаптивний, тому вважається природним колесом управління, здатним запуснути механізм успішної реалізації бізнес-стратегії.

Висновки до розділу 3

З огляду на важливість управління і розвитку підприємств, вплив на їх кінцевий результат, послідовність, комплексність, комплексність, складність і трудомісткість мотивації в медичних установах, необхідно розробити раціональну систему управління, внутрішніми елементами якої є цілі і об'єкти управління, інструменти управління, підтримка ресурсів та інфраструктури, інституційно-правові, нормативно-методичні та організаційні засади, комунікаційні інструменти та психологія. Система управління мотивацією праці повинна бути інтегрована в систему управління персоналом і розвитку бізнесу.

З метою згладжування перешкод і прискорення адаптації системи управління мотивацією праці до бізнес-процесів підприємства рекомендується послідовно виконувати кроки алгоритму, запропонованого для впровадження системи: оцінка діючої системи мотивації персоналу і формування мотиваційного профілю співробітників; виявлення взаємозв'язку між управлінням мотивацією та ефективністю праці, а також поточного стану господарсько-господарської діяльності підприємства; розробка фінансових, адміністративних та внутрішніх схем стимулювання, створення схем утримання персоналу; розвиток системи освіти; впровадження персональних порад в існуючу комунікацію; інституційна та організаційна підтримка реалізації схеми; моніторинг його результатів.

Інструментом визначення напрямків розвитку КНП «ХОЛ» ХОР, а також ефективності впровадження системи управління мотивацією праці має стати карта заохочення та розвитку персоналу на підприємствах, що складається з блоків: оплата праці; просування по службі; визнання особистих досягнень;

навчання (розвиток); соціальна компенсація; атмосфера в колективі.

Для професійної згуртованості працівників КНП «ХОЛ» ХОР рекомендовано впроваджувати коучингову модель, що формує уявлення про свідоме соціальне та професійне життя, а також можливість безперервного та цілеспрямованого розвитку працівника.

У КНП «ХОЛ» ХОР значно підвищується ефективність системи управління мотивацією праці в умовах навчання, інструментах та інструментах, які по-різному реалізуються основними групами персоналу.

ВИСНОВКИ

Першочерговим завданням компанії є створення середовища, яке спонукає співробітників працювати з максимальною зацікавленістю в реалізації свого фізичного, морального і духовного потенціалу. Аналіз теоретичних основ механізму мотивації до роботи управлінського персоналу та дослідження існуючої системи мотивації підприємства дозволили досягти основних напрямків її вдосконалення за рахунок матеріального та нематеріального стимулювання. Реалізація цих заходів підвищує рівень мотивації працівників і підвищує продуктивність праці.

Вибрати найбільш ефективний спосіб просування персоналу компанії неможливо, так як кожен з них має свої переваги і недоліки. Тому матеріальні і нематеріальні стимули повинні доповнювати і збагачувати один одного. При розробці програми мотивації співробітників необхідно враховувати всі особливості колективу і компанії в цілому, регулярно переглядати внутрішню політику підприємства, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розроблятися не тільки на рівні підприємства, а й на регіональному та державному рівні.

Система мотивації співробітників повинна бути прозорою і зрозумілою, щоб виключити почуття несправедливості і порівняння. Кожен співробітник повинен знати, що за виконання якісної роботи, ініціативи та нових ідей, творчого підходу до вирішення завдань він отримує адекватну винагороду у вигляді бонусів, знижок, безкоштовних квитків на конференції, сучасного обладнання, а також визнання керівника та інших учасників. Тому нехтування мотивуючим фактором в тій чи іншій сфері призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції в кожній окремій організації або на підприємстві.

Методи управління людськими ресурсами в медичних установах - це способи впливу на колективи і окремих співробітників для координації їх дій в процесі діяльності організації.

Ефективна система управління персоналом в закладах охорони здоров'я передбачає сильну, адаптивну та організаційну корпоративну культуру, яка б сприяла формуванню атмосфери взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцями, прагненню кожного працівника організації «вдосконалюватися» шляхом підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних та організаційних нововведень та відкритого обговорення всіх проблем.

Складні умови і умови, в яких здійснюється робота медичного персоналу протягом останніх трьох років, вимагають додаткової і нової мотивації. Доведено, що матеріальна компенсація сама по собі не стимулює якісну роботу під час пандемії та війни. Потрібні інші нематеріальні мотиватори. До них відносяться довгострокові інтереси медичних працівників. Наприклад, безкоштовний проїзд у громадському транспорті, пільгові платежі за комунальні послуги, збільшення часу обслуговування, вигідна ставка по кредиту тощо. Цей елемент обумовлений матеріальною мотивацією, а з іншого боку, він є нематеріальним, оскільки не забезпечує прямої фінансової винагороди, але значно підвищує рівень життя працівника; Додаткове забезпечення медичним персоналом. Відомо, що законодавством України передбачено страхування медичних працівників відповідно до сфери їх діяльності.

Існують матеріальні або фінансові стимули для доплат медичного персоналу в складних умовах, в яких наразі змушені працювати майже більшість лікарів в Україні.

Наше дослідження проводилося на базі комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради (КНП «ХОЛ» ХОР), яке є «неприбутковим унітарним комунальним підприємством, що надає спеціалізовані та високоспеціалізовані медичні та амбулаторно-поліклінічні послуги (консультування) населенню Хмельницької області. На базі Хмельницької обласної лікарні Хмельницької обласної ради функціонує 21 лікарняне відділення на 790 ліжок, консультативна поліклініка на 250 виїздів бригади, 15 діагностичних відділень, медичного асистансу та служб, які надають комплексну медичну допомогу населенню області 24 години на

добу.

Таким чином, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці КНП «ХОЛ» ХОР, засноване на оцінці рівня задоволеності працівників, сприяє сприйняттю лікарні від різних впливів, а саме: економічного, організаційного, управлінського та соціального, що сприяє підвищенню ефективності роботи аналізованого закладу.

Враховуючи важливість управління та розвитку підприємств, їх вплив на кінцевий результат, системність, комплексність, складність, складність мотивації в медичних закладах, необхідно розробити раціональну систему управління, внутрішніми складовими якої є цілі та об'єкти управління, інструменти управління, забезпечення ресурсів та інфраструктури, інституційно-правові, нормативно-методичні та організаційні засади, засоби комунікації та психологія. Система управління мотивацією праці повинна бути інтегрована в систему управління персоналом і розвитку бізнесу.

З метою згладжування перешкод і прискорення адаптації системи управління мотивацією праці до бізнес-процесів підприємства рекомендується послідовно виконувати кроки алгоритму, запропонованого для впровадження системи: оцінка діючої системи мотивації персоналу і формування мотиваційного профілю співробітників; виявлення взаємозв'язку між управлінням мотивацією та ефективністю праці, а також поточного стану господарсько-господарської діяльності підприємства; економічний, розробка адміністративних і внутрішніх схем стимулювання, створення схем утримання персоналу; розвиток системи освіти; застосування персональних порад до існуючої комунікації; інституційна та організаційна підтримка реалізації схеми; моніторинг його результатів.

Інструментом визначення напрямків розвитку КНП «ХОЛ» ХОР, а також ефективності впровадження системи управління мотивацією праці має стати карта заохочення та розвитку персоналу на підприємствах, що складається з блоків: оплата праці; просування по службі; визнання особистих досягнень; навчання (розвиток); соціальна компенсація; атмосфера в колективі.

Роль професійної згуртованості працівників КНП «ХОЛ» ХОР підтримується некомерційним комунальним підприємством, для забезпечення якого доцільно впроваджувати коучингову модель, яка становить ідею свідомого соціального та професійного життя, а також можливості безперервного та цілеспрямованого розвитку працівника.

У КНП «ХОЛ» ХОР значно підвищується ефективність системи управління мотивацією праці в умовах навчання, інструментах та інструментах, які по-різному реалізуються основними групами персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Августин Р.Р., Стахів О.В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності. *Підприємництво і торгівля*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. № 22, 2018. С. 86-93. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/86>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць*. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
5. Батигіна О. М. Охорона здоров'я в Україні: організація та законодавче забезпечення / наук. ред. В. П. Лисака, В. М. Пашкова, І. А. Голованова. Київ : МОРІОН, 2014. 335 с.
6. Бежевець О. Державно-приватне партнерство: опції для розвитку медичних закладів. 2021. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/derzavno-privatne-partnerstvo-opcii-dla-rozvitku-medicnih-zakladiv/>.
7. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.
8. Брич В., Ліштаба Л., Микитюк П. Компетентності менеджерів охорони здоров'я: монографія. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 196 с
9. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління.

Ефективна економіка. 2021. № 1. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>

10. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66–69.
11. Гриненко А.М., Джурбій Ю.О. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2012. №6. с. 405-408.
12. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Т. 30 (69). 2019
13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
14. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
15. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
16. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
17. Жаліло Л.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf>
18. Заблудська І. В. Колаборація антикризових заходів підприємства. *Прометей*. 2008. № 3(27). С. 146–150.

19. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
20. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
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. Кнейслер О.В., Шупа Л. З. Вектор розвитку медичного страхування у контексті сучасної медичної реформи в Україні. *Світ фінансів*. 2019. №6. С. 23-25.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Кусик Н.Л. Мотивація медперсоналу в умовах реформування. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2018. №8. С. 6-8.
25. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>
26. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. с. 54-66.
27. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
28. Менеджмент: підручник за ред. Шкільняка М.М. / Овсянюк-Бердадіна О.Ф. , Крисько Ж.Л. , Демків І.О. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.
29. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>
30. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 3–4 березня 2020 р. URL: <http://repository.>

hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20

31. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
32. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу / Б.Г. Веденко та ін. Новини медицини та фармації. 2012. № 19(436).
33. Мотивація персоналу [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т економіки і управління, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. Луцьк, 2018. 265 с.
34. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. EBD Digest. № 19.
35. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
36. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. URL: <http://hol.com.ua/>
37. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи / В. В. Лазоришинець та ін. ; за ред. В. В. Лазоришинця. К., 2014. 607 с.
38. Палеха Ю. І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. К.: МАУП, 1998. 96 с.
39. Панфілов О.Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія». 2015. № 2(25). С. 13–21.
40. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 23–27.
41. Постанова Верховної Ради України; Рекомендації від 21.10.2009 № 1651-VI Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні» 1651-VI, Чинний, 15 к.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1651-VI#Text>

42. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 2 Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я 2-2022-п, Чинний, 7 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>

43. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2020 № 610 Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників закладів охорони здоров'я 610-2020-п, Чинний, 4 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/610-2020-%D0%BF#Text>

44. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 № 1073 Деякі питання договорів медичного обслуговування населення 1073-2019-п, Чинний, Редакція від 01.01.2020, 51 кб (2 редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2019-%D0%BF#Text>

45. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 09.06.2021 № 588 Деякі питання здійснення доплати військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейським, які забезпечують життєдіяльність населення, медичним працівникам, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації захворювання на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2, у відомчих закладах охорони здоров'я 588-2021-п, Чинний, 12 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2021-%D0%BF#Text>

46. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 17.06.2020 № 498 Деякі питання надання страхових виплат у разі захворювання або смерті медичних працівників у зв'язку з інфікуванням гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2 498-2020-п, Чинний, Редакція від 14.10.2022, 29 кб (6 редакцій) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/498-2020-%D0%BF#Text>

47. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 03.03.2021 № 181 Деякі питання впровадження та реалізації нового механізму фінансового забезпечення надання третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги в окремих науково-дослідних установах Національної академії медичних наук

181-2021-п, Чинний, Редакція від 19.08.2022, 683 кб (4 редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2021-%D0%BF#Text>

48. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява від 09.02.2022 № 137 Деякі питання забезпечення функціонування ефективної системи закупівель лікарських засобів, медичних виробів, допоміжних засобів до них та державної компенсації шкоди 137-2022-п, Чинний, 50 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2022-%D0%BF#Text>

49. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2011. 644 с.

50. Романюк І. Сутність та проблеми системи мотивації медичних працівників: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).

51. Романюк І. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.

52. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.

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

54. Чемчикаленко Р.А. Врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі відбору критеріїв оцінки інноваційних пропозицій. *Управління розвитком.* 2005. № 3. С. 68–69.

55. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2022. № 1 (91). С. 64-69

56. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30.
57. Шум М.А., Гужва В.А., Співак О.К. Науково-теоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 12/1. С. 36–39.
58. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 115–119.
59. Armstrong M., Taylor S. Human resource management practice. 13th edition. 2014. 440 p.
60. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
61. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
62. Health System Reform Strategy for Ukraine 2015-2025. URL: http://healthsag.org.ua/wpcontent/uploads/2014/11/SAG_Strategy_draft_22_11_EN_G.pdf
63. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
64. Motschman T., Bales C., Timmerman L. A Hospital-Based Healthcare Quality Management System Model: Improving Healthcare Monograph Series. *Healthcare Technical Committee*. 2016. Vol. 1. № 1. P. 2 – 22.
65. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023).

Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

66. Ustilovska A.S. (2017) Motivaciya personalu yak odin z osnovnih instrumentiv uspishnogo upravlinnya personalom Molodij vchenij (pp. 33-40)

67. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>.

68. Zierler B. K., Gray D. T. The Principles of Cost-effectiveness Analysis and the Irapplication. *Journal of Vascular Surgery*. 2013. Volume 37. № 1. P. 226 – 234