

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОМАНЮК АНДРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

МЗОЗм - 21

А. Л. Романюк

Науковий керівник:

к.г.н., доцент З.М. Пушкар

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«___» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ М. М.ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Особливості мотивації працівників у закладах охорони здоров'я.....	6
1.2. Класифікація традиційних та інноваційних методів мотивації	12
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КНП «ТОВСТЕНСЬКА СЕЛИЩНА ЛІКАРНЯ».....	19
2.1. Системно-структурний аналіз функціонування закладу охорони здоров'я.....	19
2.2. Моніторинг системи мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я.....	27
РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	37
3.1. Перешкоди при впровадженні інноваційних методів мотивації персоналу.....	39
3.2. Розробка практичних рекомендацій для впровадження інноваційних методів мотивації.....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність цього дослідження обумовлена швидкими змінами в системі охорони здоров'я, які безпосередньо впливають на вимоги до медичних працівників та потреби пацієнтів. У контексті зростаючого навантаження на медичний персонал, особливо в умовах війни та глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, ключовим фактором підтримання якості медичних послуг є ефективна мотивація. Інноваційні підходи, що включають індивідуалізовані методи роботи, гнучкі графіки, а також сприяння навчання і розвитку медичних працівників, не тільки підвищують їхнє задоволення від роботи, а й сприяють розвитку емоційної стійкості та професійному зростанню.

Впровадження новітніх мотиваційних стратегій також сприяє зниженню рівня вигорання серед працівників та підвищенню їхньої продуктивності. Це, в свою чергу, дозволяє залучити висококваліфікованих спеціалістів до медичних закладів та забезпечити їхнє утримання, що безпосередньо покращує якість медичних послуг. Використання цифрових технологій для комунікації та зворотного зв'язку, надання можливостей для професійного розвитку та створення комфортного робочого середовища — усе це є необхідними складовими для формування стійкої та ефективної системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Науковці Західноукраїнського національного університету Желюк Т. Л.[9;42], Жуковська А.Ю.[9;10;11], Чигур О.В.[9;11], Шкільняк М.М.[16; 42] зосереджуються на темі організація діяльності в сфері охорони здоров'я, інноваційної мотивації медичних працівників, враховуючи значні зміни та виклики в системі охорони здоров'я. У їх роботах аналізуються методи покращення мотивації, що базуються на сучасних менеджмент-підходах. Громцев К. М. [7] досліджує особливості нематеріальної мотивації персоналу в ЗОЗ, відзначає важливість соціально-психологічних факторів у мотивації медичного персоналу, особливо під час організаційних змін. Пастух А. [22] аналізує професійне зростання персоналу як умову успішної діяльності медичного закладу, а Молчанов А., Кубіцький С.[15] розкривають стратегічний підхід до мотивації персоналу в сучасних умовах.

Однак наукові питання, пов'язані із впровадженням інноваційних методів мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я в умовах військової економіки потребують додаткових досліджень і аналізу.

Мета кваліфікаційної роботи - проведення аналізу системи мотивації працівників Комунального некомерційного підприємства «Товстенська селищна лікарня» та обґрунтування рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації.

Відповідно до мети сформовані завдання кваліфікаційної роботи:

- висвітлити сутність та особливості мотивації працівників у закладах охорони здоров'я;
- розкрити класифікацію методів мотивації персоналу;
- проаналізувати середовище функціонування закладу охорони здоров'я;
- провести моніторинг системи мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати перешкоди при впровадженні інноваційних методів мотивації персоналу;
- розробити рекомендації для впровадження інноваційних методів мотивації персоналу;

Об'єкт дослідження – процес оцінки інноваційних методів мотивації персоналу закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти дослідження та розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації персоналу в діяльність КНП «Товстенська селищна лікарня».

Методи дослідження В процесі написання кваліфікаційної роботи використано такі методи, як: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, таблично-графічний метод та інші.

Практична значущість результатів дослідження. Розроблені рекомендації інноваційних методів мотивації мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність КНП «Товстенська селищна лікарня» Товстенської селищної ради.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та особливості мотивації працівників у закладах охорони здоров'я

Мотивація є одним з найважливіших чинників, що визначає поведінку особистості у трудовому процесі. Американські вчені, такі як М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, «визначають мотивацію як процес спонукання особистості та інших членів трудового колективу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації» [29].

Людина у своєму житті, згідно теорії А. Маслоу, «керується можливостями задоволення двох груп потреб, в першу чергу - первинних і за умови задоволення їх та набутого рівня освіти та виховання – вторинних. Задоволення їх сприятиме забезпеченню самовдосконалення, самореалізації, інтелектуального розвитку особи, що підвищуватиме мотивацію до досягнення успіху в професійній сфері та забезпечення конкурентоздатності її на ринку праці» [21], наведено на рис.1.1.

«Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я. Вона виступає системою методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної праці, що є особливо актуальним у сфері охорони здоров'я, де робота має високий рівень відповідальності та навантаження. Багато дослідників відзначають, що специфіка медичних установ вимагає особливого підходу до побудови системи мотивації, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули» [38].

Стимулювання є ключовим інструментом мотивації, яке спрямоване на задоволення потреб медичних працівників та заохочення їх до продуктивної діяльності на користь закладів охорони здоров'я.

На поведінку персоналу під час виконання робочих завдань впливає комбінація мотиваторів і демотиваторів, що можуть як підвищувати, так і

знижувати ефективність роботи. Основні фактори, що визначають результативність, поділяються на зовнішні (державні, галузеві, регіональні) та внутрішні (особистісні характеристики працівника, цінності, ментальні установки). Ефективність стимулювання безпосередньо залежить від збалансованого застосування матеріальних, моральних, економічних і психологічних методів.



Рис. 1.1. Мотивації праці згідно піраміди потреб А. Маслоу

«Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі: матеріальну і нематеріальну мотивацію, а також штрафи і покарання - покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника» [5].

«Матеріальне стимулювання є традиційним елементом мотивації, його значення у медичних закладах часто розглядається як недостатньо ефективне,

оскільки рівень оплати праці зазвичай не відповідає високому рівню фізичного та емоційного навантаження медичних працівників» [5].

Матукова Г. І. та Сапоненко К. М. зазначають: «що фінансові стимули необхідні, але недостатні для довгострокової мотивації, адже працівники потребують більше уваги до їхніх індивідуальних потреб та розвитку» [14].

Як зазначає Камінська Т. «основою нематеріальної мотивації є створення умов для професійного розвитку та емоційної підтримки. Важливим інструментом є розвиток відносин в колективі та атмосфера, що сприяє взаємній підтримці та командній роботі. Більше того, сучасні заклади охорони здоров'я активно застосовують цифрові технології для підтримки професійної комунікації та залучення працівників у процес прийняття рішень, що сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності» [12].

Мотивація забезпечує готовність працівників виконувати свої обов'язки на найвищому рівні; це показник енергії, натхнення та відповідальності, які співробітники вносять у свою роботу.

Незалежно від змін у економічній ситуації, пошук ефективних шляхів мотивації персоналу залишається першочерговим завданням для управлінців. Завдання керівника закладу охорони здоров'я полягає в тому, щоб мотивувати працівників до більш продуктивної роботи та підвищення ефективності їхньої діяльності на робочих місцях.

Процес мотивації складається з трьох етапів, відображених на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи мотивації праці персоналу на підприємстві

Примітка. Складено автором самостійно

На нашу думку, для досягнення цих етапів, необхідно цілеспрямовано рухатись вперед, незважаючи на будь-які перешкоди. Процес стимулювання праці включає в себе такі три основні компоненти:

- активізація;
- наполегливість;
- інтенсивність.

Невдоволений працівник не зможе виконувати свої обов'язки на належному рівні; він працюватиме лише для того, щоб якнайшвидше завершити робочий день, при цьому поширюючи негативні відгуки про підприємство, що шкодить його репутації. Тому керівництво повинно ретельно розробляти систему мотивації, впроваджувати інноваційні підходи для підвищення продуктивності праці, а також зміцнювати конкурентоспроможність і ділову репутацію закладу охорони здоров'я.

Згідно з дослідженнями Громцева К. М., «у закладах охорони здоров'я особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, такі як визнання, підтримка з боку керівництва, розвиток можливостей професійного зростання та емоційне задоволення від виконання соціально значущої роботи. На відміну від інших галузей, де фінансові стимули можуть мати вирішальне значення, у сфері охорони здоров'я наголос робиться на розвиток культури підтримки, що сприяє зменшенню професійного вигорання та підвищенню рівня задоволеності роботою» [7].

Як зазначає Прохоровська С.А. «Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників» [38].

Процес стимулювання праці медичних працівників має бути реалізований з дотриманням відповідних принципів, що наведені на рис.1.3.

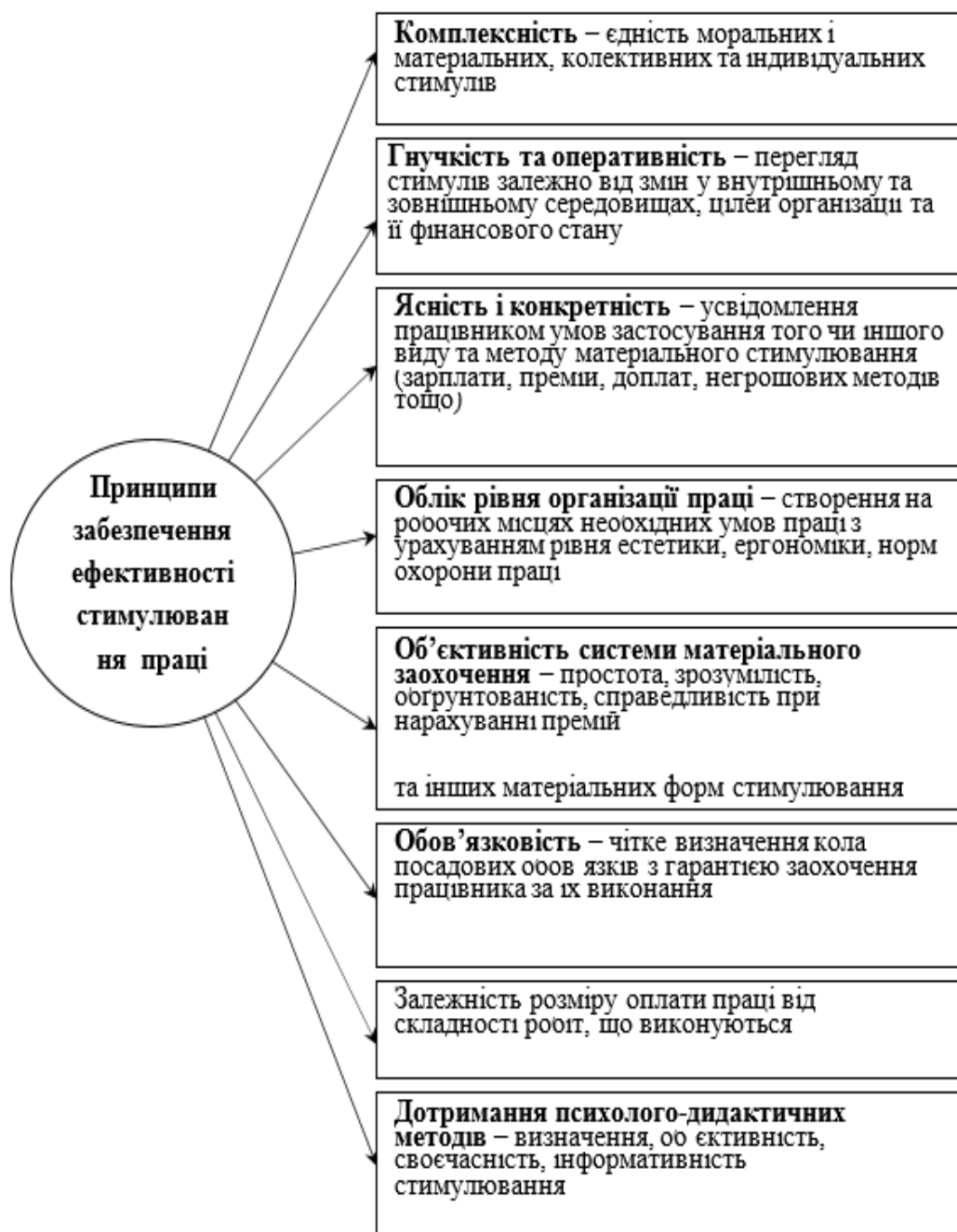


Рис. 1.3. Принципи забезпечення ефективності стимулювання праці

Основні завдання мотивації персоналу, які покладено на заклади охорони здоров’я подано у таблиці 1.1: це залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в ЗОЗ та забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу, адміністративна ефективність і простота.

Таблиця 1.1

Основні завдання мотивації персоналу

Завдання	Характеристика
Залучення персоналу в організацію	Усі організації конкурують між собою на ринку праці за залучення висококваліфікованих кадрів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. Система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні організації
Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності.	Якщо мотивація до праці в організації не задовольняє працівників і їх потреби, вона втрачає професійних працівників, і разом з цим втрачає кошти, які вже були залученні на підбір, навчання, підвищення їх кваліфікації. Тому одним з головних факторів, що впливає на утримання працівника в організації, є задоволеність місцем та умовами роботи.
Стимулювання продуктивної поведінки	Зібравши потенційно сильних працівників, керівництву необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. І це не тільки контроль за виконанням обов'язків, також необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість організації повинна підкріплюватися реакцією з боку керівництва, спрямованої на задоволення мотивів співробітників
Контроль за витратами на робочу силу	Продумана система мотивації дозволяє компанії контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.
Адміністративна ефективність і простота	Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

У впровадженні інноваційних методів мотивації зустрічають різні проблеми та бар'єри.

Інноваційні методи мотивації часто стикаються з перешкодами на рівні керівництва та управлінської структури. Відсутність підтримки з боку керівників може значно знизити ефективність мотиваційних програм, особливо тих, які спрямовані на безперервний професійний розвиток. Мотивація середнього медичного персоналу потребує застосування спеціально адаптованих методів, які враховують як фізичні, так і емоційні аспекти роботи, зокрема необхідність уникати монотонності та стимулювати розвиток професійних навичок.

Соціально-етичні аспекти мотивації в сфері охорони здоров'я – це питання етики та соціальної значущості, що відіграють особливу роль у формуванні мотиваційної системи для медичних працівників. Як зазначає Чернявська І.М. [40], «управління персоналом у сфері охорони здоров'я потребує дотримання

високих етичних стандартів, що формує почуття відповідальності та підвищує рівень задоволеності роботою, а також довіри серед пацієнтів» [42].

Отже, система мотивації у сфері охорони здоров'я має специфічні особливості, зумовлені особливостями професійної діяльності медичного персоналу. Вона вимагає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також врахування емоційного та фізичного навантаження працівників і врахування інноваційних методів мотивації.

1.2. Класифікація традиційних та інноваційних методів мотивації

«Мотивація - це процес, що спонукає працівників до конкретних дій і поведінки, заснований на розумінні їхніх потреб та застосуванні мотивів, щоб підвищити бажання та готовність ефективно виконувати обов'язки й працювати задля досягнення спільних цілей організації» [6].

«Мотивація персоналу має бути ефективна для того, що медичні установи змогли надати якісну допомогу населенню. Важливим фактором у мотивації працівників медичних установ є додаткова заробітна плата, яка надається у формі надбавок, бонусів а також винагород, розмір яких визначається індивідуально для кожного, також ці бонуси забезпечують сприятливі стосунки між керівником та підлеглими. Найбільш дієвим способом мотивації для покращення якості послуг та ефективної роботи персоналу сфери охорони здоров'я є зміни в організації заробітної плати» [3].

У закладах охорони здоров'я застосовують низку традиційних методів мотивації, які умовно можна поділити на матеріальні та нематеріальні підходи. Ці методи є важливими для забезпечення високого рівня задоволеності роботою, що прямо впливає на якість обслуговування пацієнтів і загальну ефективність закладу.

Матеріальне стимулювання є одним з основних методів, за допомогою якого керівництво медичних установ заохочує співробітників до виконання їхніх професійних обов'язків. Це включає заробітну плату, премії, надбавки за стаж

роботи, досягнення у професійній діяльності, а також виплати за понаднормову роботу. Пастух А. зазначає, що «регулярні грошові виплати значно підвищують мотивацію медичного персоналу та сприяють їхньому професійному зростанню» [32].

На думку Громцева К. М. «нематеріальна мотивація включає різні форми заохочення, які не мають грошового еквіваленту, але ефективно впливають на моральний стан працівників. Це, зокрема, публічне визнання досягнень, надання подяк, грамот, підтримка професійного самовираження, а також формування дружньої атмосфери в колективі. Такі заходи створюють сприятливий психологічний клімат та сприяють зниженню плинності кадрів» [7].

Забезпечення умов для професійного розвитку медичних працівників є важливим аспектом мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я. Матукова Г.І. та Сапоненко К.М. зазначають, «що надання можливості проходити спеціалізовані курси, брати участь у наукових конференціях, семінарах та інших заходах для підвищення кваліфікації сприяє професійному зростанню персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію» [14].

«Часто медичним працівникам надаються різні соціальні пільги, такі як медичне страхування, можливість отримання відпусток, соціальні виплати, пільгове або безкоштовне харчування. Це формує у працівників почуття захищеності та додатково мотивує їх до роботи» [14].

Боричев А.В. наголошує на «важливості формування етичної культури в закладах охорони здоров'я, що сприяє підтримці високих моральних стандартів і професійної етики. Це дозволяє створити сприятливу атмосферу для роботи, мотивуючи персонал підтримувати високі стандарти обслуговування» [2].

Таким чином, традиційні методи мотивації забезпечують стабільну роботу закладів охорони здоров'я, сприяють підвищенню якості надання медичних послуг та підтримці високого рівня професійної підготовки. Однак, сучасні зміни у сфері охорони здоров'я, зокрема розвиток цифрових технологій і

впровадження інноваційних підходів, зумовлюють потребу в доповненні традиційних методів новими, більш гнучкими формами мотивації.

Досвід успішних міжнародних компаній, своїм прикладом наочно показує ефективність тих чи інших шляхів стимулювання персоналу при дослідженні інноваційні методів мотивації працівників.

Як зазначає Долгова Л. «Відтак всесвітньо відомий McDonalds для своїх підлеглих влаштовує щорічні конкурси талантів, переможець якого виграє набори предметів, що сприятимуть продовженню його захоплення улюбленою справою. Такі компанії, як General Motors, Polaroid, Bell Telephone Lab., Radio Corporation of America друкують у власному друкарському виданні працівників, що відзначилися» [8].

«У боротьбі із запізненнями було створено інноваційний метод мотивації працівників – виплата грошових винагород за своєчасне прибуття на роботу протягом певного періоду часу» [8].

Всім відомий Стів Джобс змінив назву посади консультантів в офісі на посаду «геніїв», тим самим знизив плинність кадрів, адже ніхто не бажав прощатись з такою посадою.

«Німецьке видання RandomHouse пропонує працівникам, які відпрацювали в компанії більш, ніж 10 років «творчий відпочинок», схожу відпустку для свого персоналу, що пропрацював більше 15 років, пропонує американське видання журналу Newsweek. Сутністю даного відпочинку є можливість поїхати у творчу відпустку на півроку, протягом якого працівник отримуватиме 50% своєї заробітної платні» [8].

У сучасній системі охорони здоров'я мотивація персоналу є критично важливим аспектом, який безпосередньо впливає на якість медичних послуг та загальну ефективність роботи медичного закладу. Міжнародний досвід демонструє, що впровадження інноваційних методів мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників, знижує рівень вигорання та покращує показники здоров'я пацієнтів.

У провідних медичних установах у США, Нідерландах та Скандинавських країнах використовують різні інноваційні методи мотивації.

У Сполучених Штатах система охорони здоров'я часто використовує індивідуалізовані підходи до мотивації, а також цифрові платформи, які дозволяють більш точно визначати потреби та досягнення кожного працівника. Клініка Мейо є прикладом медичного закладу, який активно впроваджує інноваційні методи мотивації, орієнтовані на благополуччя співробітників, рис.1.2. Ключовими елементами мотивації є:

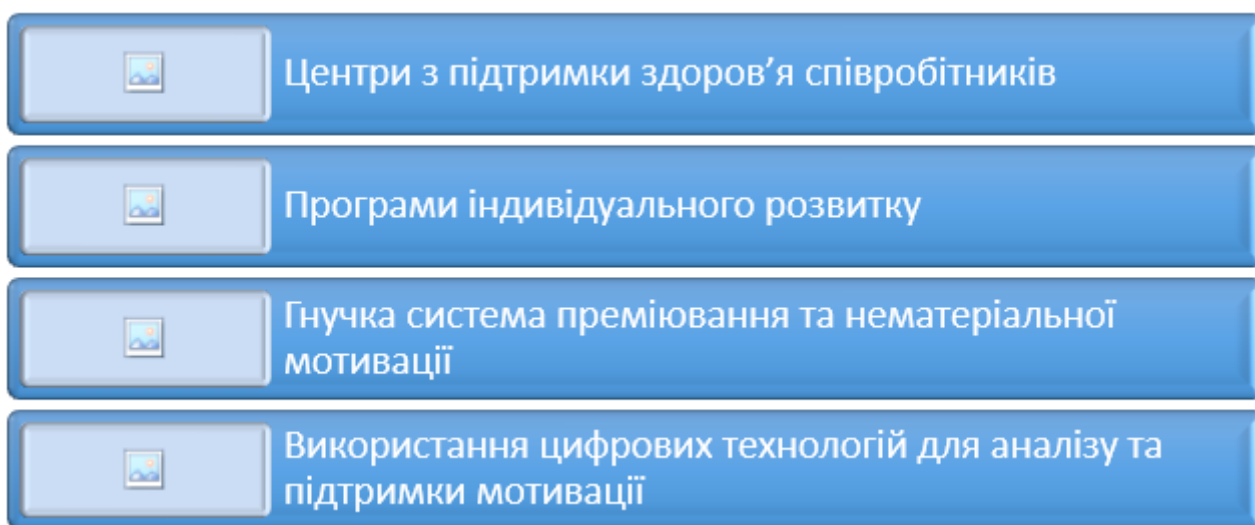


Рис.1.4. Інноваційні методи мотивації персоналу у медичних закладах США (Клініка Мейо).

Центри з підтримки здоров'я співробітників, де працівники можуть звертатися до фахівців із питань фізичного і психічного здоров'я.

Індивідуальні програми розвитку, які передбачають продовження навчання, можливість підвищення кваліфікації, участь у конференціях та семінарах. Співробітники мають доступ до онлайн-ресурсів професійного розвитку, що дозволяє їм удосконалювати свої професійні навички у зручний для них час.

Гнучка система бонусів і нематеріальна мотивація. Співробітники отримують бонуси за досягнення результатів, участь у дослідницьких проектах, а також високі показники задоволеності пацієнтів.

У цій клініці важливу роль відіграє використання цифрових технологій для аналізу та підтримки мотивації. Наприклад, програмне забезпечення дозволяє менеджерам відстежувати ефективність співробітників і давати індивідуальні рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

У Нідерландах мотивація персоналу відбувається через створення гнучкого середовища (рис.1.5). Оскільки Нідерланди є країною, де система охорони здоров'я активно адаптує інноваційні методи мотивації, особливо з акцентом на створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

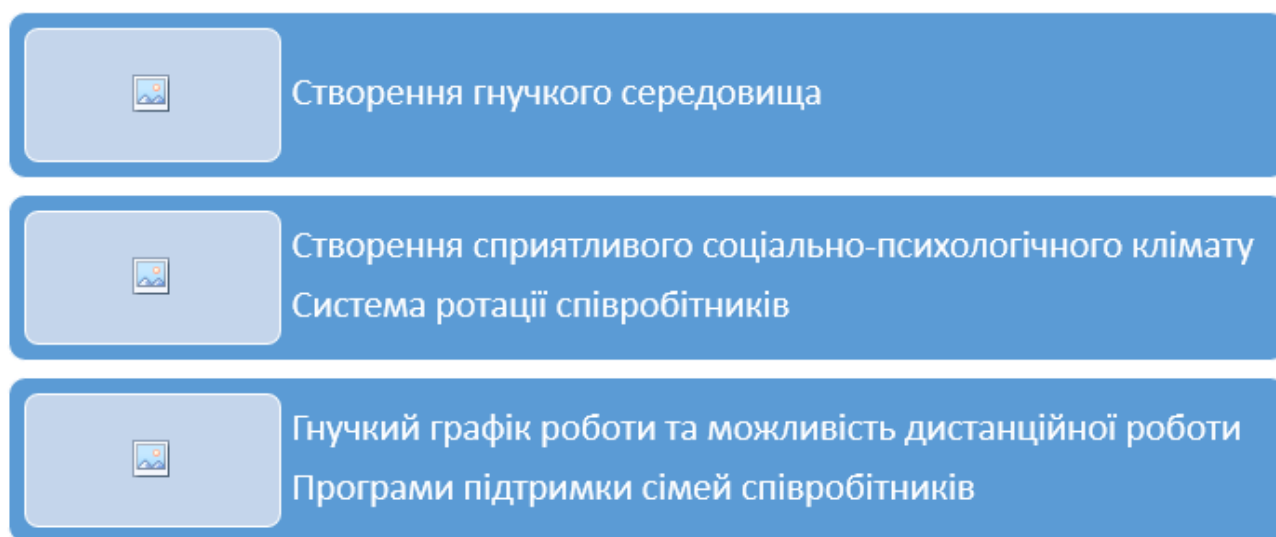


Рис.1.5. Інноваційні методи мотивації персоналу у медичних закладах Нідерландів

Так, медичний центр університету Утрехта запроваджує низку методів для «забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників:

- гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи. Працівники можуть самостійно визначати свій графік роботи або частково працювати дистанційно, що дозволяє уникати професійного вигорання;
- програми підтримки сімей співробітників, які включають забезпечення дитячого догляду та консультації для батьків. завдяки цьому працівники відчувають більше підтримки з боку закладу, що підвищує їхню лояльність і задоволеність;

– система ротації співробітників. співробітники мають можливість змінювати спеціалізацію або підрозділ, що дозволяє їм зберігати зацікавленість у роботі та уникати монотонності. Такий підхід сприяє високому рівню залученості працівників та стимулює їх до підвищення якості медичних послуг» [16].

Наведемо приклади моделі мотивації у Скандинавських країнах: Швеція та Данія. Скандинавські країни є піонерами в інтеграції інноваційних методів мотивації медичних працівників, орієнтованих на соціальне забезпечення та особистісний розвиток, рис.1.6.

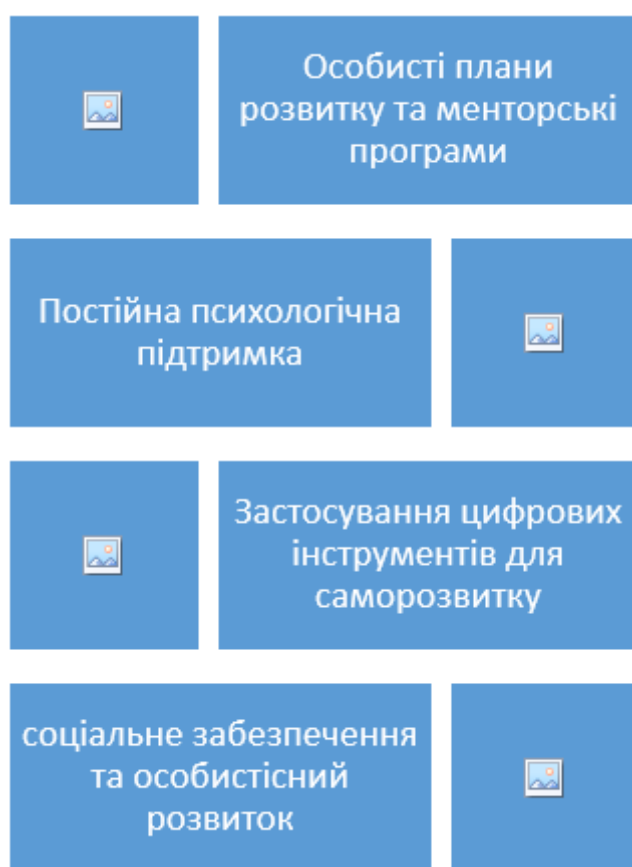


Рис.1.6. Інноваційні методи мотивації персоналу у медичних закладах Швеції та Данії

Так Каролінська університетська лікарня у Швеції та Орхуський університетський госпіталь у Данії активно впроваджують інноваційні методи мотивації, орієнтуючись на «задоволення потреб співробітників через:

- особисті плани розвитку та менторські програми співробітники можуть працювати з менторами, які допомагають їм у професійному розвитку. Це мотивує персонал ставити довгострокові цілі та працювати над їх досягненням;
- постійна психологічна підтримка. У лікарнях створено команди психологів та соціальних працівників, які регулярно проводять консультації та групові тренінги. Ця система підтримки сприяє зниженню стресу та емоційного навантаження;
- застосування цифрових інструментів для саморозвитку. Співробітники мають доступ до додатків, що дозволяють слідкувати за своїм психоемоційним станом, отримувати поради щодо зниження стресу і поліпшення самопочуття» [16].

Скандинавський підхід підкреслює важливість створення середовища, де кожен працівник відчуває підтримку і може розвиватися професійно й особистісно.

«Міжнародний досвід показує, що мотивація персоналу у сфері охорони здоров'я досягається завдяки комбінації інноваційних методів, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби. Успішні заклади охорони здоров'я застосовують гнучкі графіки, програми з підтримки балансу між роботою та життям, цифрові платформи для відстеження досягнень, а також підтримку з боку психологів і менторів. Такі підходи сприяють високій залученості працівників, підвищують рівень задоволеності роботою та сприяють створенню якісного та безпечного середовища для пацієнтів» [23].

Україна могла б запозичити деякі з цих підходів для покращення мотивації працівників у вітчизняних закладах охорони здоров'я, що в перспективі може позитивно вплинути на якість медичних послуг.

Отже, інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку організації до її працівників. Інноваційність їх полягає у піклуванні про таке середовище у офісі, що сприятиме ефективній праці у його межах та вільному спілкуванню колег за його межами.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ТОВСТЕНСЬКА СЕЛИЩНА ЛІКАРНЯ» ТОВСТЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ
РАДИ

2.1. Системно-структурний аналіз функціонування закладу охорони
здоров'я

«Комунальне некомерційне підприємство Товстенська селищна лікарня Товстенської селищної ради є закладом охорони здоров'я, що працює як комунальне унітарне некомерційне підприємство. Воно надає послуги вторинної медичної допомоги будь-яким особам у відповідності до чинного законодавства України та положень Статуту закладу» [35].

«Медичний заклад здійснює свою діяльність, керуючись Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами, законами України, постановами Верховної Ради, указами Президента та Кабінету Міністрів, а також наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я. Заклад дотримується загальнообов'язкових нормативних актів центральних органів виконавчої влади та рішень місцевих органів, у тому числі Статуту» [35].

«Головною метою діяльності лікарні є забезпечення населення медичними послугами відповідно до встановлених законом норм, що включає:

- гарантоване Конституцією України право громадян на охорону здоров'я, медичну допомогу та страхування;
- цілодобове надання вторинної медичної допомоги в амбулаторних або стаціонарних умовах лікарями вузької спеціалізації, за планом або у випадках екстреної необхідності, відповідно до державних і галузевих стандартів;
- надання безоплатних і платних послуг вторинної стаціонарної допомоги, включаючи екстрену медичну допомогу, для забезпечення профілактики, діагностики і лікування різних захворювань та станів» [35].

Оргструктура досліджуваної лікарні наведена на рис. 2.1

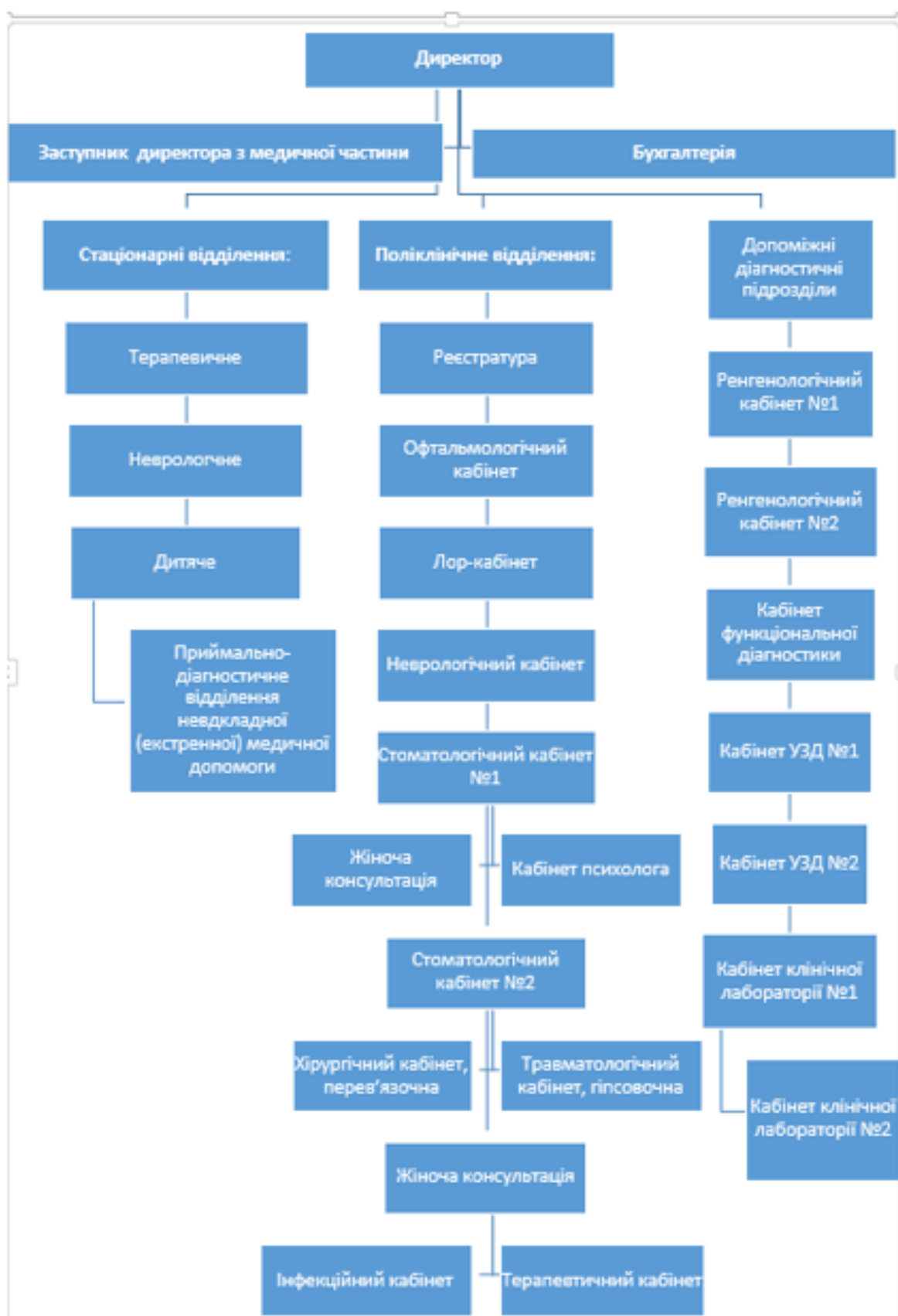


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства «Товстенська селищна лікарня» Товстенської селищної ради

Примітка. Наведено за матеріалами Товстенської селищної лікарні

Вона забезпечує координацію діяльності та сприяє ефективному виконанню функцій кожного відділення - від клінічних підрозділів (відділення терапії, хірургії, реанімації) до допоміжних служб (лабораторії, аптеки, адміністративного відділу). Вона складається з адміністрації, стаціонарного та поліклінічного відділень, а також діагностичних підрозділів. У стаціонарі функціонують терапевтичне, неврологічне, дитяче відділення та відділення невідкладної допомоги.

«Поліклініка включає реєстратуру, офтальмологічний, неврологічний, ЛОР-кабінети, стоматологічні кабінети, жіночу консультацію, травматологічний, хірургічний та інші кабінети. Діагностичні підрозділи представлені рентгенологічними, УЗД та лабораторними кабінетами» [36].

«До допоміжних діагностичних підрозділів належать рентгенологічні кабінети №1 і №2, кабінет функціональної діагностики, кабінети УЗД №1 і №2, а також кабінети клінічної лабораторної діагностики №1 і №2. Така структура є ключовим елементом для оптимізації процесів, забезпечення високого рівня медичних послуг і підтримки ефективного управління ресурсами» [36].

Медичне обслуговування населення Товстенської громади здійснюється КНП «Товстенська селищна лікарня» Товстенської селищної ради, амбулаторіями і медичними пунктами комунального некомерційного підприємства, функціонує станція екстреної медичної допомоги.

«На базі лікарні функціонує 5 відділень: поліклінічне, дитяче, неврологічне, терапевтичне, приймально-діагностичне. В загальній кількості на 55 ліжок. В лікарні працює : 20 лікарів; 44 особи середнього медичного персоналу; 17 осіб молодшого медичного персоналу; 24 осіб інших працівників» [36].

За 2023 рік в некомерційному підприємстві «Товстенська селищна лікарня» Товстенської селищної ради проліковано 2696 осіб: в денному стаціонарі поліклініки проліковано 482 хворих, в тому числі сільських жителів - 348 хворих. В стаціонарі на дому проліковано – 302 хворих, в тому числі

сільських – 222. Надано медичну допомогу внутрішньо переміщеним особам: стаціонарно – 16 хворих; амбулаторно – 211 хворих, в тому числі - 61 дітей.

Одним із показників системно-структурного аналізу цього медичного закладу є динаміка його кадрового складу, що відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників кадрового забезпечення КНП «Товстенська селищна лікарня» Товстенської селищної ради 2021-1 півріччя 2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	1 півріччя 2024 р.
Кількість ставок згідно штатного розпису - всього	109,25	113,75	114,75	114,75
-зайнято	107,25	106	107	107,75
Лікарі: - по штату	22,25	22,25	22,25	22,25
-зайнято	21,25	18,75	19,25	19
Середній медперсонал: - по штату	45,25	47,25	48,25	48,25
-зайнято	45,25	43,0	44,5	44
Молодший персонал: -по штату	18,5	18,5	18,5	18,5
-зайнято	17,5	18,5	17,5	18,5
Інший персонал: - по штату	23,25	25,75	26,75	25,75
-зайнято	23,25	25,75	25,75	25,75
Чисельність працівників, що прийняті на роботу протягом зазначеного періоду	10	8	15	1
Чисельність працівників, що звільнились протягом зазначеного періоду	15	6	16	6

Примітка. Наведено за матеріалами Товстенської селищної лікарні [40]

Аналіз даних таблиці 2.1. динаміки кадрового забезпечення КНП «Товстенська селищна лікарня» за 2021 рік – перше півріччя 2024 року показує наступні тенденції:

«Кількість штатних посад зростала: з 109,25 у 2021 році до 114,75 у 2024 році. Кількість зайнятих ставок коливалася незначно: у 2021 році було зайнято 107,25 ставок, а у першому півріччі 2024 року – 107,75, що свідчить про стабільний кадровий стан, але з певними відхиленнями» [36].

«Штатна кількість лікарів залишається незмінною - 22,25 протягом всіх років. Однак кількість фактично зайнятих лікарських посад зменшилася: з 21,25 у 2021 році до 19 у першому півріччі 2024 року. Це свідчить про зниження

зайнятості лікарів, що може вказувати на труднощі з утриманням або залученням нових фахівців» [40].

«Кількість ставок для середнього медперсоналу зросла з 45,25 у 2021 році до 48,25 у 2024 р. Однак кількість зайнятих посад у цій категорії коливається: було 45,25 у 2021 році, але зменшилося до 44 у 2024 році. Хоча штатні посади збільшилися, фактична зайнятість зростає повільніше.

Штатна кількість молодшого персоналу залишилася стабільною (18,5 ставок), але фактична зайнятість трохи змінювалася: від 17,5 зайнятих посад у 2021 році до 18,5 (2024 р.). Це вказує на повне укомплектування цієї категорії персоналу до середини 2024 року» [36].

Інший персонал - штатні посади збільшилися з 23,25 у 2021 році до 26,75 у 2023 році, але у першому півріччі 2024 року знизилися до 25,75. Фактична зайнятість залишалася стабільною на рівні 25,75 посад, що свідчить про відповідність зайнятих місць штатним позиціям.

Найбільша кількість прийнятих працівників була у 2023 році (15 осіб), у той час як у першому півріччі 2024 року був лише 1 новий співробітник. Звільнень більше, ніж прийнять, у більшості років. Наприклад, у 2021 та 2023 роках було звільнено більше людей (15 і 16 відповідно), ніж прийнято (10 і 15). Це може свідчити про певні труднощі з утриманням персоналу.

Попри збільшення штатних позицій, багато з них залишаються вакантними, особливо серед лікарів і середнього медичного персоналу. Спостерігається зростання рівня звільнень, що негативно впливає на стабільність кадрового забезпечення лікарні. Водночас зайнятість молодшого та допоміжного персоналу залишається стабільною, що можна вважати позитивним аспектом. Ці тенденції підкреслюють існуючі виклики у сфері управління кадровими ресурсами та нагальну потребу в заходах для залучення й утримання кваліфікованих фахівців.

На нашу думку, лікарні варто зосередити увагу на організаційних ініціативах, спрямованих на залучення персоналу, оскільки дефіцит лікарів і середнього медичного персоналу залишається суттєвою проблемою. Необхідно

також активізувати роботу над зниженням плинності кадрів шляхом створення умов для постійного професійного зростання. У процесі реформування системи охорони здоров'я важливо впроваджувати сучасні інструменти ефективного управління, які сприятимуть стабільності та розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз діяльності КНП «Товстенська СЛ» передбачає дослідження динаміки основних показників функціонування медичного закладу, яке відображено на рисунку 2.2.

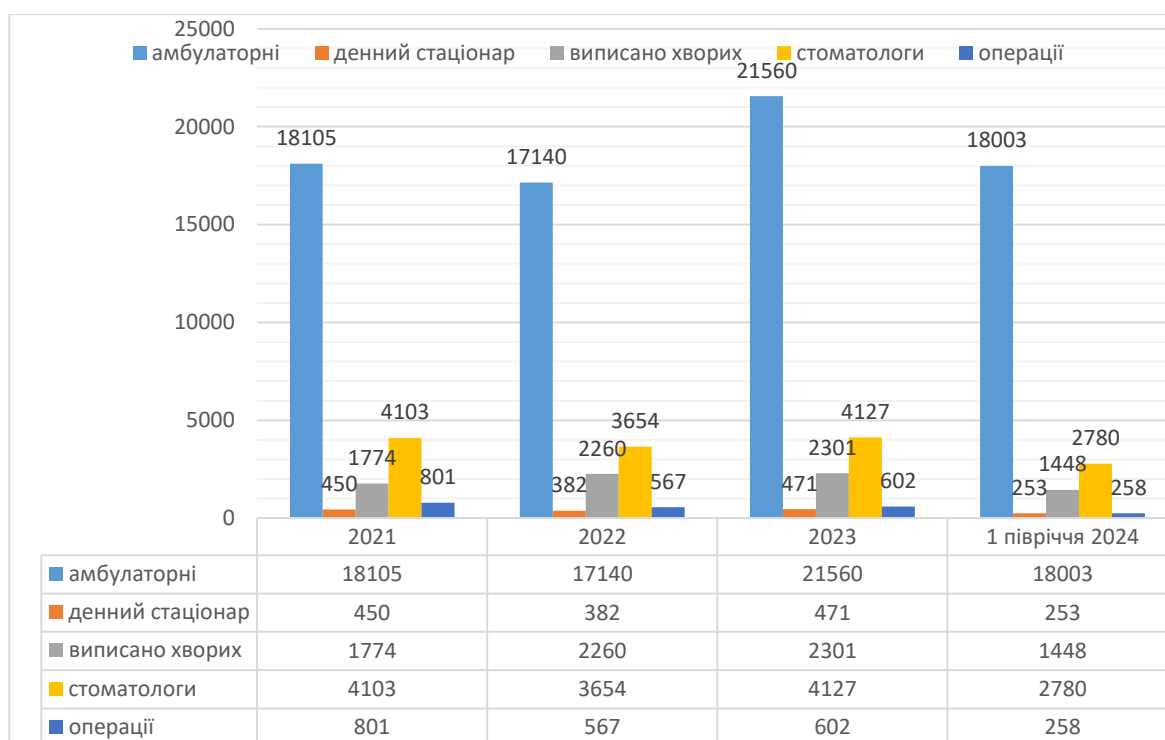


Рис. 2.2. Динаміка показників діяльності КНП «Товстенська селищна лікарня» у 2021 – 1 - півріччі 2024рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства [40]

З даних, наведених на рис. 2.2 видно, «що найбільша частка діяльності медичного закладу припадає на амбулаторні показники: у 2021 р. – 18105, а у 2023 р. - 21560, у 1 півріччі 2024 р.- 18003. Другу позицію по наданню медичних послуг займають - стоматологічні послуги, які за період 2021-2023 років коливалися в межах 4103-4127. Спостерігаємо тенденцію до збільшення показника виписки хворих, відповідно у 2021 р. він складав 1774 осіб, а станом на 2023 р. збільшився на 527 осіб, кількість операційних послуг зменшилася у 2023 році в порівнянні з 2021, однією з причин були карантинні обмеження» [36].

На рис.2.3. подано показник померлих в лікарні. За досліджуваний період показник рівня померлих значно скоротився з 23 осіб до 6 осіб.

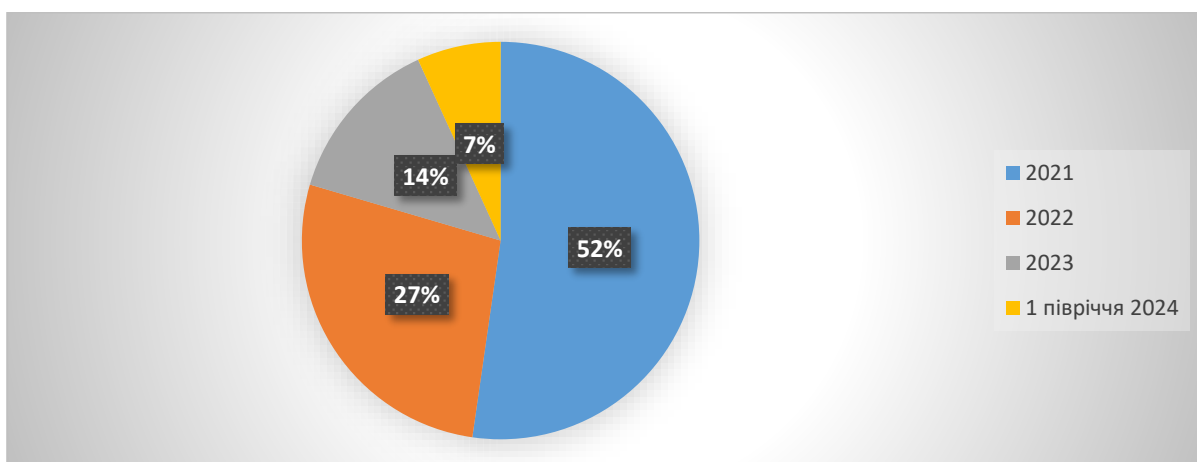


Рис. 2.3. Динаміка показників діяльності КНП «Товстенська селищна лікарня» у 2021 – 1 -півріччі 2024рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства [40]

За 2023 рік фінансування лікарні здійснювалось за кошти від НСЗУ за 5 пакетами на загальну суму- 21 654 423,26 грн [40]:

«Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій» - профінансовано – 14 569 876,99 грн.

Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах - профінансовано – 4 900 624,20 грн.

Стоматологічна допомога дорослим та дітям» – профінансовано – 531 960,00 грн.

Первинна медична допомога - профінансовано – 1 518 675,07 грн.

Стаціонарна паліативна допомога - 133 287,00 грн. х40ї

З місцевого бюджету Товстенської селищної ради на потреби лікарні виділено 2 343 289,71 грн. Крім того, в 2023 році було залучено позабюджетних коштів (готівка) 508.9 тис. грн., а саме: спонсорська допомога – 57 783,00 грн.;– платні послуги – 451 077,00 грн.» [40]

Кошти з НСЗУ використовувалися на функціонування лікарні, виплату заробітної плати, нарахування на заробітну плату, закупівлю продуктів для харчування стаціонарних хворих, на придбання медикаментів.

«Кошти з місцевого бюджету використовувалися для оплати:

- енергоносії – 1 847 669,71;
 - капітальний ремонт приймально діагностичного відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги – 377 000,00 грн.,
 - придбання рентгенахисних жалюзів – 78 900,00 грн.,
 - апарат неінвазивної системи вентиляції СІРАР/СРАР – 39720,00 грн.»
- [40].

В 2023 році введено в експлуатацію цифрову рентгенівську діагностичну систему GXR – 40 SD, внесено зміни в ліцензію на право провадження з іонізуючим випромінюванням [40].

Вся закупівля в лікарні проводиться через систему «Прозоро» і тендерні процедури. Придбано за кошти з місцевого бюджету неінвазивну систему вентиляції СІРАР/СРАР. За власні кошти придбано стабілізатор напруги трифазний Рета ННСТ 3х17 кВт GALMER (3-11) та автоматичний генератор потужністю 5.5 кВт. вартістю 58 000 грн. Проведено поточні ремонти з заміною труб в санвузлах терапевтичного та поліклінічного відділень.

Відрадно зазначити, що працівники КНП «Товстенська селищна лікарня» постійно покращують рівень навичок та знань в професійному напрямку. А саме здобувають другу вищу освіту у Західноукраїнському національному університеті за спеціальністю Менеджмент, ОПП «Менеджмент закладів охорони здоров'я», приймають участь у навчаннях в Центрі перепідготовки та підвищенні кваліфікації працівників, відвідують курси, семінари, круглі столи та тренінги.

2.2. Моніторинг системи мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я

Мотивація працівників є засобом для оптимального використання кадрового потенціалу персоналу та служить передумовою для досягнення високого рівня ефективності функціонування підприємства.

В КНП «Товстенська селищна лікарня» основний акцент у системі стимулювання працівників здійснений на наявну систему оплати праці.

«Основою організації оплати праці КНП «Товстенська селищна лікарня» є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів. Розміри тарифних ставок та схем посадових окладів працівників встановлюється з урахуванням мінімальних гарантій та співвідношення між розмірами тарифних ставок і посадових окладів в залежності від кваліфікації. Така система оплати праці служить підставою для диференціації розмірів заробітної плати».

У колективному трудовому договорі встановлюється розмір тарифної ставки (посадового окладу), види доплат, компенсаційні і гарантовані виплати, передбачені чинним законодавством.

Аналіз чинної системи мотивування працівників КНП «Товстенська селищна лікарня» свідчить, що в лікарні застосовується матеріальна мотивація, яка характеризується низкою видів.

«Заробітна плата – головний елемент матеріальної мотивації.

Підвищення посадових окладів:

- керівним працівникам, головному бухгалтеру та головним фахівцям з поліклінічних відділень надається підвищення на 10%;
- керівникам відділень лікарні надається підвищення від 10% до 25% залежно від тарифних розрядів та обсягу роботи;
- старшим медичним сестрам надається підвищення на 5%» [36]

«Доплати:

- працівникам, які виконують додаткову роботу або обов'язки іншого відсутнього працівника, надається доплата до 15% посадового окладу за

основною посадою;

- керівникам підприємства (лікарям) та їх заступникам за роботу за спеціальністю у межах робочого часу надається доплата до 10% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
- персоналу, який працює поза робочий час, надається доплата від 15% до 20% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час» [36].

Надбавки: медичним кадрам, за напружену роботу та високі досягнення до 15% посадового окладу .

Водіям автотранспортних засобів встановлюється надбавка за класність в розмірах: водіям 2 класу – 10%; водіям 1 класу – 25%.

Доплати та надбавки лікарям і фахівцям з базовою, неповною, вищою медичною освітою в залежності від стажу роботи на поточній посаді, рівня кваліфікації, умов праці, особливих заслуг у сфері професійної діяльності подані у Додатку Б.

Досліджуючи звітну документацію КНП «Товстенська СЛ» було виявлено, що матеріальна система мотивації є достатньо розгалуженою, проте все одно є недостатньою з точки зору матеріального достатку працівників.

Оскільки КНП «Товстенська селищна лікарня» є державною організацією (підприємством ТГ), тому основним джерелом коштів для оплати праці працівників є асигнування з державного бюджету.

В Додатку А подано дані по мотивації персоналу лікарні (звіт місячний зведений по категоріях для МОЗ станом на вересень 2022-вересень 2023рр.). Аналіз динаміки системи мотивації в КНП «Товстенська селищна лікарня» показує зростання посадових окладів, додаткових виплат та стимулюючих заходів майже для всіх категорій медичного персоналу.

«В керівників у 2023 році середня загальна зарплата з нарахуваннями зросла з 50 104,18 грн до 58 762,10 грн. При цьому відзначається зростання стимулюючих виплат, особливо за рахунок премій та надбавок, що вказує на намагання підвищити мотивацію керівної ланки» [40].

Значне збільшення в базових окладах керівників структурних підрозділів, які підвищились з 49 485,58 грн у 2022 році до 74 941,76 грн у 2023 році, свідчить про увагу до цієї категорії працівників. Стимулюючі виплати також залишаються стабільними, що забезпечує підтримку високого рівня мотивації.

Одна з найбільш динамічних змін відбулася серед лікарів. Загальна зарплата з нарахуваннями у 2022 році становила 373 564,49 грн, а у 2023 році — 351 080,36 грн. Це зменшення, ймовірно, зумовлене переглядом обсягів стимулюючих виплат, але базова заробітна плата та інші виплати залишилися стабільними.

Спостерігається підвищення загальної зарплати у молодшого медперсоналу з 151 622,84 грн до 185 995,54 грн у 2023 році, що може вказувати на запровадження більш конкурентних умов оплати, щоб утримати молодший персонал в лікарні.

Суттєве збільшення зарплати з нарахуваннями спостерігаємо у середнього медперсоналу - з 636 131,53 грн у 2022 році до 709 305,97 грн у 2023 році. Це зростання також підкреслює важливість мотивації середнього медперсоналу для підвищення загальної ефективності закладу.

В інших категорії працівників загальні зарплати зросли менш суттєво, проте підтримка стимулюючими виплатами збереглася, що свідчить про спробу підтримати всі категорії персоналу в складних умовах.

Загалом, в КНП «Товстенська СЛ» спостерігається послідовне підвищення зарплат у динаміці, що сприяє мотивації працівників різних категорій, з акцентом на керівний, середній та молодший медичний персонал.

При дослідженні системи мотивації КНП «Товстенська селищна лікарня» ми провели анкетування для того щоб краще зрозуміти основні аспекти мотивації працівників в лікарні. В опитуванні взяли участь 62 респонденти. Метою опитування було проаналізувати потреби та стимули працівників, з'ясувати чи використовує КНП «Товстенська селищна лікарня» інноваційні методи мотивації персоналу.

Для респондентів була розроблена анкета з 11 запитань. Опитування проводилось в дистанційній формі з допомогою Google Forms, вайбер. Було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації. Анкетування було розіслано в усі можливі групи у соціальних мережах КНП «Товстенська селищна лікарня», після чого кожен бажаючий мав змогу взяти участь у опитуванні для оцінки системи мотивації.

В результаті опитування, в якому взяли участь 62 респонденти з різних відділень, працівників КНП «Товстенська селищна лікарня», було отримано такі результати. Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік від 45 років і більше, це вказує нам про вагомий відсоток осіб з досвідом роботи більше 15 років (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Вікова структура опитаних працівників КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

На рисунку 2.2. відображено структуру персоналу за фахом, що взяли участь в опитуванні. Найбільше в опитуванні серед усіх працівників взяв участь середній медичний персонал – 49%, лікарів – 19,0 %.

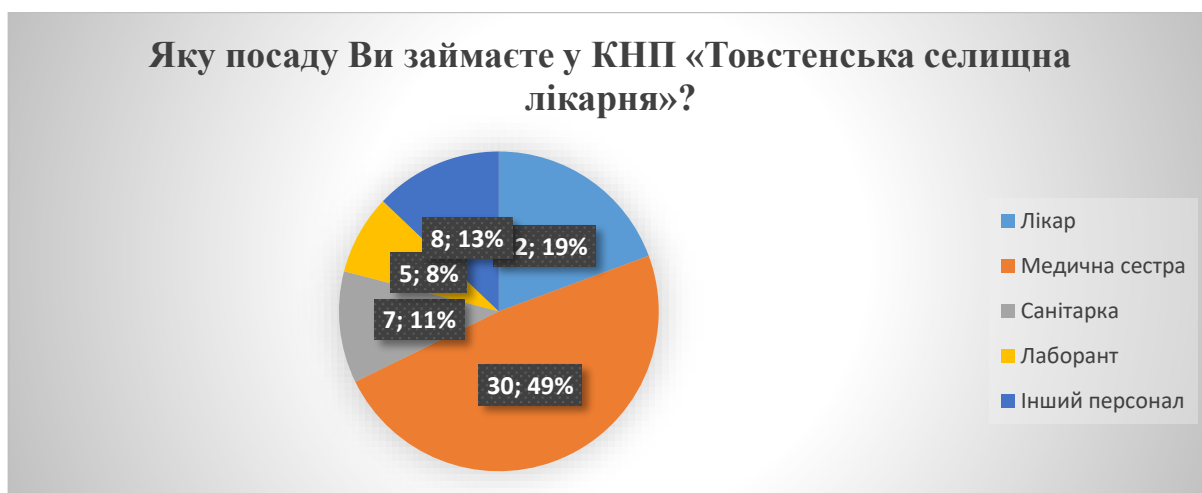


Рис.2.2. Структура персоналу за фахом що взяли участь в опитуванні

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Отже, бачимо, що чисельність лікарів істотно менша ніж кількість сестринського медперсоналу.

Результати опитування щодо стажу роботи в КНП «Товстенська селищна лікарня» відображені на рис.2.3.



Рис. 2.3. Стаж роботи опитаних респондентів КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Серед опитаних найбільший відсоток персоналу має стаж роботи від 11 до 20 років, адже велика кількість респондентів належать до вікової категорії 26-35 років та 46 і більше. Задоволеність роботою є важливим показником у роботі працівників медичного закладу.

На запитання: «Чи задоволені Ви роботою в КНП «Товстенська селищна лікарня»? результати подані на рис.2.4.



Рис. 2.4. Задоволеність роботою респондентів в КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

47 працівників (75%) серед респондентів відповіли, що вони задоволені роботою в медичному закладі, 12 (19,3%) працівників не повністю задоволені і 3 працівники (4,8%) не задоволені.

На запитання: «Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в КНП «Товстенська селищна лікарня»? 77% (48 опитаних) респондентів відповіли, що впливає, 16% (10 опитаних) відповіли, що не впливає і важко відповісти – зазначили 7% (4 особи). (рис.2. 5).



Рис. 2.5. Вплив мотивації на роботу персоналу в КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Важливим фактором у роботі працівників медичного закладу є мотивація. Дуже важливо знати, що саме мотивує персонал до продуктивної праці.

На запитання: «Що Вас найбільше мотивує працювати в КНП «Товстенська селищна лікарня»? результати опитування наступні (рис.2.6, рис.2.7).



Рис.2. 6. Мотиваційні фактори працівників КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Як видно з рисунка 2.6. найбільша кількість опитаних нами людей обрала заробітну плату – 49%, як мотивуючий фактор, на другому місці – колектив (32%) опитаних, за гідні умови праці проголосували -16% опитаних. Отже, працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація.

Що до питання: «Якій формі мотивації Ви надаєте перевагу?» 92% респондентів ствердно відповіли – матеріальній, лише 8% зазначили, нематеріальній.



Рис.2. 7. Форми мотивації працівників КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Отже, респонденти обирають матеріальну форму мотивації у КНП «Товстенська селищна лікарня» через складні економічні умови та підвищений рівень стресу, спричинений війною. Під час воєнного конфлікту зростає потреба у фінансовій стабільності, оскільки ціни на товари та послуги часто зростають, а витрати непередбачувано збільшуються.

Крім того, працівники медичного закладу зіштовхуються з важкими умовами праці, зокрема, з високим рівнем фізичного та емоційного навантаження, що вимагає значної мотивації. Матеріальні стимули, такі як підвищена заробітна плата чи премії, стають важливими для підтримки належного рівня життя і можуть підсилити відданість працівників їхній непростій роботі в цей період.

Для оцінки мотивації працівників лікарні наступним питанням було: «Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити у КНП «Товстенська селищна лікарня»?», рис.2.8.

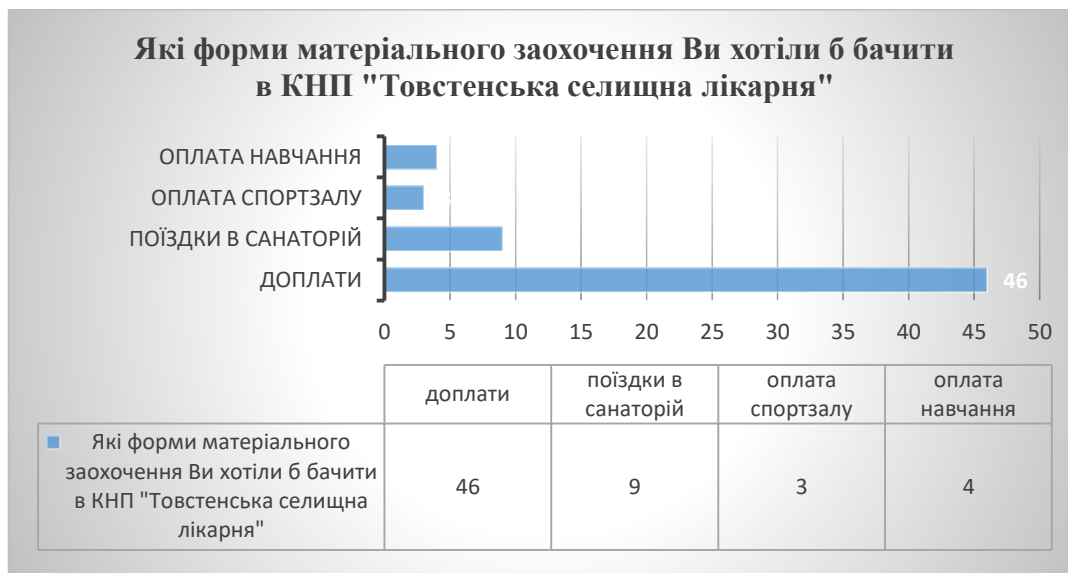


Рис.2. 8. Форми матеріального заохочення персоналу КНП «Товстенська селищна лікарня»

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування

Серед опитаних перевагу надали доплатам – 74,2%, друге місце посідає поїздки в санаторій – 14,5%, третє - навчання 6,4% .

В опитуванні персоналу лікарні були присутні три розгорнуті запитання про те, що «Що Вас найбільше приваблює в роботі?, «Чи керівництво лікарні використовує інноваційні методи мотивації персоналу, і які саме?» і «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП «Товстенська селищна лікарня?».

На ці запитання ми отримали наступні відповіді. Найбільше подобається в роботі працівникам КНП «Товстенська СЛ»: колектив; займатися справою яка подобається; допомога пацієнтам; заробітна платня; можливість навчання; можливість проявити себе; стабільність; кар'єрне зростання; мотивація; робота з людьми.

Що до другого питання: «Чи керівництво лікарні використовує інноваційні методи мотивації персоналу і які саме?» відповіді були: ні, а дуже хотілося б, щоб керівництво особливо враховувало виклики та напруження, спричинені воєнним часом та навантаженням.

Що до питання: «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП «Товстенська селищна лікарня» то відповіді «наступні:

- враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати;
- удосконалити систему стимулювання;
- налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні;
- більше приділяти уваги ментальному здоров'ю своїх співробітників;
- дослухатись до своїх співробітників;
- не знаю» [41].

Такі підходи допомагають підвищити моральний дух команди та створюють позитивну робочу атмосферу навіть у складний період війни.

Все вище зазначене, та проведене нами опитування дає можливість зрозуміти, що працівники незадоволені системою мотивації в КНП «Товстенська селищна лікарня». Найбільше вони віддають перевагу матеріальній мотивації, а саме доплатам.

Фактори, які подобаються у роботі вони є різними і показують вподобання кожного. Менша частина респондентів відповіла на питання про зміни, які б хотіла бачити у КНП «Товстенська СЛ», серед відповідей є удосконалення

системи стимулювання персоналу, розвиток інноваційних методів стимулювання персоналу, що є надзвичайно важливим для майбутніх змін у медичному закладі, а саме у системі мотивації персоналу.

На нашу думку, враховуючи отримані результати під час анкетування, можна сформулювати низку рекомендацій щодо послідовної реалізації запропонованих змін у системі мотивування персоналу КНП «Товстенська СЛ». Етапи удосконалення системи стимулювання персоналу подано на рисунку 2.9.

Важливим елементом покращення стимулюючої системи, у нинішній складний для країни період, коли важко зберігати стійкість і психологічну рівновагу, є забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату. У КНП «Товстенська СЛ» він сприяє формуванню почуття задоволення кожного співробітника від участі в спільній роботі, що стимулює бажання працювати. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи та створює сприятливу атмосферу для пацієнтів.



Рис.2.9. Етапи удосконалення системи стимулювання персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [5]

Соціально-психологічні фактори суттєво впливають на діяльність медичного закладу, рис.2.10.



Рис.2.10. Фактори, які впливають на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я

Отже, проаналізувавши основні аспекти мотивації персоналу, що застосовуються у КНП «Товстенська селищна лікарня», можна стверджувати про те, що вони не вирізняються особливою складністю та різноманіттям. Недосконалою є система мотивації персоналу підприємства.

Вона є досить таки простою, оскільки обмежується лише матеріальним стимулюванням. Проте, окрім застосування матеріального стимулювання доцільно було б використовувати інноваційні методи, соціально-психологічні методи, які б дозволили б налагодити сприятливу атмосферу у трудовому колективі, а також використання моральних методів заохочення (похвала, делегування повноважень, створення передумов для кар'єрного зростання).

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МЕДЗАКЛАДУ

3.1. Перешкоди при впровадженні інноваційних методів мотивації

Інноваційні методи мотивації працівників у сфері охорони здоров'я можуть суттєво покращити ефективність роботи медичного персоналу, однак є низка перешкод, що виникають на рівні фінансування, організації та управління і перешкоджають це зробити.

Однією з найбільш значущих перешкод є обмеженість бюджетного фінансування, яке суттєво ускладнює можливості для запровадження сучасних підходів до мотивації. Так Пастух А. зазначає, що «більшість державних медичних закладів не можуть собі дозволити впровадження інноваційних програм через відсутність належного фінансового забезпечення. Це стосується як грошових стимулів, так і ресурсів для проведення навчань та впровадження сучасних цифрових платформ» [22].

Існує тенденція до психологічного опору персоналу, особливо старшого покоління, будь-яким інноваціям, пов'язаним зі зміною умов праці. Громцев К. зазначає, що «працівники, які звикли до традиційних методів стимулювання, часто негативно ставляться до нових ініціатив, вважаючи їх непотрібними або такими, що несуть додаткове навантаження. Відсутність розуміння переваг інноваційних підходів також сприяє виникненню супротиву» [7].

Інноваційні методи мотивації потребують нового підходу до управління персоналом, однак у багатьох керівників відсутній досвід або знання для ефективної їх реалізації. За словами Боричева А., «лише незначна частина управлінців володіє навичками, необхідними для створення інноваційного мотиваційного середовища, а більшість з них покладаються на застарілі управлінські практики, що знижують потенціал нововведень» [2].

Обмежені можливості для професійного розвитку персоналу. Медичні працівники часто стикаються з обмеженими можливостями для проходження

курсів підвищення кваліфікації або опанування нових навичок через брак відповідних програм чи часу. Це створює значні труднощі для впровадження сучасних мотиваційних підходів, оскільки персонал не встигає адаптуватися до нововведень. Навчальні програми повинні стати невід'ємним елементом мотиваційного процесу, адже вони сприяють зростанню професійної компетентності, підвищують задоволеність працівників і зміцнюють їхню впевненість у виконанні обов'язків.

Недосконалість організаційних структур та надмірна бюрократизація також є значними перешкодами. Складні ієрархічні системи, характерні для багатьох медичних закладів, ускладнюють процес прийняття рішень і затримують реалізацію нових мотиваційних методів. Відсутність гнучкості в організаційній структурі та затягнуті бюрократичні процедури призводять до зниження ефективності впровадження мотиваційних програм і зменшують їхній позитивний вплив.

Сучасні методи мотивації, такі як впровадження цифрових платформ для управління персоналом, створення онлайн-програм для підвищення кваліфікації та гнучких графіків роботи, вимагають наявності технологічної інфраструктури. Однак, як зазначає Тхорик О., «багато медичних установ все ще не мають доступу до сучасних технологій, що значно обмежує можливості для створення інноваційного середовища» [37].

Низька мотивація до саморозвитку. Низький рівень внутрішньої мотивації у частини медичних працівників є додатковим чинником, що стримує впровадження інновацій.

Чернявська І. підкреслює, що «багато працівників не бачать необхідності у саморозвитку, що послаблює вплив нових методів мотивації на їхню професійну діяльність» [41].

Таким чином, для подолання зазначених бар'єрів та успішного впровадження інноваційних методів мотивації персоналу в медичних закладах необхідні систематичні зміни у фінансуванні, організаційній структурі та підходах до навчання і професійного розвитку. Важливо, щоб керівники закладів

охорони здоров'я розуміли переваги інновацій та активно підтримували зміни, спрямовані на покращення умов праці та підвищення ефективності роботи персоналу.

Ситник Й.С. та Верещинська С.В. у своїх дослідженнях пропонують: для стимулювання медичного персоналу наступні інноваційні підходи, з якими не можливо не погодитись:

- «Регулярно проводити тренінги та семінари з етики, де обговорюватимуться ситуації, з якими можуть зіштовхнутися медичні працівники та встановлюватимуться принципи правильної поведінки.
- Проводити церемонії нагородження, де будуть визнані досягнення та внесок окремих працівників. Такі заходи допоможуть підвищити самоповагу та почуття цінності серед персоналу.
- Створювати сприятливі умови роботи: забезпечити персонал необхідними ресурсами для ефективної роботи.
- Розвиток творчого підходу: створіть стимулююче середовище для розкриття творчого потенціалу працівників.
- Встановлення кондиціонерів є однією з невідкладних пріоритетних задач, оскільки створення комфортної обстановки значно підвищить продуктивність та задоволення від роботи медичного персоналу.
- Важливо облаштувати кімнату для прийому їжі та відпочинку для медичного персоналу, у деяких відділеннях лікарні такі приміщення відсутні або перебувають на стадії ремонту, необхідно оновити меблі в цій кімнаті, щоб забезпечити комфорт та зручність для працівників» [34].

3.2. Розробка практичних рекомендацій для впровадження інноваційних методів мотивації

Сучасні виклики ставлять перед медичними закладами завдання створення дієвих мотиваційних програм, які відповідатимуть потребам персоналу та

специфіці медичного середовища. Для досягнення цієї мети важливо зосередитися на впровадженні практичних рекомендацій.

Ефективна мотивація потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволяє підвищити загальну задоволеність працівників своєю роботою. Комбінація фінансових заохочень, визнання професійних досягнень та забезпечення можливостей для кар'єрного й особистісного розвитку сприяє формуванню стабільної мотиваційної системи, яка підвищує рівень залученості та ефективності працівників.

Для ефективного впровадження інноваційних мотиваційних підходів необхідно регулярно проводити оцінку задоволеності працівників. Це може включати опитування, інтерв'ю та індивідуальні бесіди, спрямовані на визначення сильних і слабких сторін мотиваційних програм. Пастух А. зазначає, «що систематичний моніторинг дозволяє коригувати стратегії мотивації відповідно до поточних потреб і очікувань персоналу, що є важливою умовою ефективної роботи закладу охорони здоров'я» [22].

Формування лідерських якостей у керівників. Інноваційна мотивація потребує лідерства, що здатне надихати та підтримувати команду. У працях науковців підкреслено «необхідність розвитку управлінських компетенцій у керівників, оскільки ефективне лідерство є важливою умовою для забезпечення позитивного мотиваційного клімату в організації. Залучення керівників до тренінгів з питань лідерства, зворотного зв'язку і вирішення конфліктів може покращити робочу атмосферу та знизити рівень плинності кадрів» [49].

Інвестування у розвиток цифрової інфраструктури. Цифрові технології є необхідною умовою для впровадження інноваційних методів мотивації, зокрема дистанційного навчання, онлайн-платформ для обліку досягнень персоналу та управління графіком роботи.

Тхорик О. пропонує «використовувати електронні платформи для зручного комунікаційного зв'язку, а також для відстеження прогресу кожного

співробітника. Це дозволяє спростити управління персоналом і зробити процес мотивації більш прозорим [37].

Програми наставництва та супроводу для нових працівників. Практика наставництва є дієвим інструментом для адаптації нових працівників і забезпечення їхньої підтримки у перші місяці роботи. Як стверджує Чаарі та ін.: «наставництво допомагає новим співробітникам швидше освоїтися в колективі, що позитивно позначається на їхній мотивації та ефективності праці. Крім того, це сприяє створенню згуртованої команди, що є необхідною умовою для стабільної роботи медичного закладу» [50].

Розробка програм професійного зростання. Наявність можливостей для професійного зростання є одним із основних факторів, що впливають на мотивацію. Відповідно до досліджень Джунга О., «створення індивідуальних планів кар'єрного зростання для медичного персоналу є дієвим засобом утримання кваліфікованих фахівців у закладі. Це може включати оплату навчання, можливості для здобуття нових знань і навичок у спеціалізованих галузях, участь у професійних конференціях та семінарах» [47].

Створення умов для гнучкої організації роботи. Гнучкі умови роботи, такі як можливість вибору графіка, дистанційна робота (за можливості) або додаткові відпустки, допомагають персоналу підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Грін Р. у своїх дослідженнях наголошує, що «гнучкий підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників роботою, а також знижує стрес, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на їхню продуктивність» [51].

«Запровадження соціальних програм і пільг. Забезпечення працівників соціальними пільгами, такими як медичне страхування, компенсація витрат на транспорт або харчування, сприяє підвищенню задоволеності роботою і покращенню загальної атмосфери у колективі. Пільги підвищують лояльність персоналу, зменшуючи при цьому плинність кадрів» [48].

Таким чином, запропоновані рекомендації можуть значно покращити систему мотивації медичного персоналу та підвищити ефективність роботи закладу. Комплексне впровадження фінансових, соціальних, етичних і цифрових

аспектів мотивації сприяє створенню стійкої мотиваційної структури, що підвищує задоволеність роботою та якість обслуговування пацієнтів.

Ми вважаємо, що керівництво КНП «Товстенська селищна лікарня» може використовувати інноваційні методи мотивації персоналу, особливо враховуючи виклики та напруження, спричинені воєнним часом, що наведені на рис.3.1.

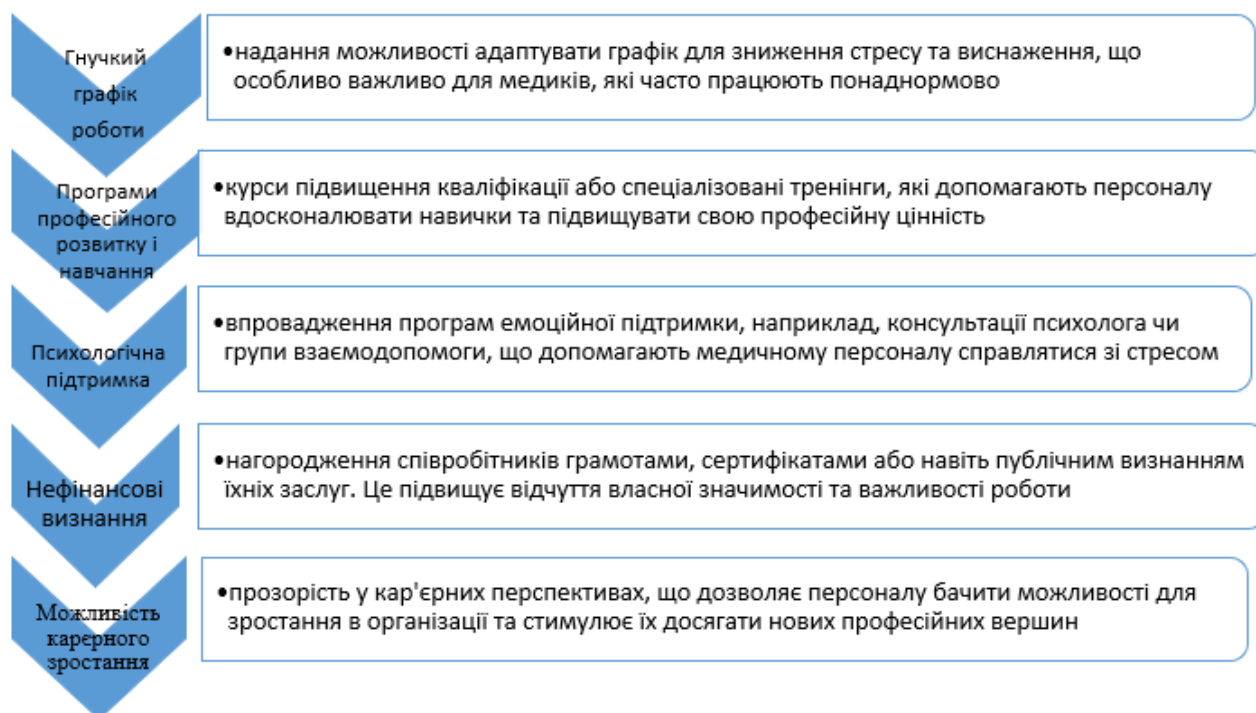


Рис.3.1. Інноваційні методи мотивації персоналу КНП «Товстенська селищна лікарня»

На нашу думку, для впровадження інноваційних методів мотивації в КНП «Товстенська селищна лікарня» необхідно:

Створення індивідуалізованих мотиваційних програм, що вимагають проведення регулярних опитувань та інтерв'ю з працівниками для визначення їхніх потреб та очікувань від роботи.

Розробка персоналізованих мотиваційних планів є ключовим завданням, оскільки вони повинні враховувати професійний досвід, кваліфікацію та індивідуальні пріоритети кожного працівника.

Одним із важливих кроків є впровадження системи преміювання за якість і ефективність роботи. Це може включати винагороди за досягнення високих

стандартів обслуговування, ефективне виконання планових завдань і позитивні показники задоволеності пацієнтів. Прозорість у системі преміювання є обов'язковою умовою — працівники повинні чітко розуміти, за які саме досягнення вони можуть отримати заохочення.

Інвестування в навчання і розвиток персоналу має охоплювати організацію тренінгів, семінарів, майстер-класів та інших освітніх заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації. Особливу увагу слід приділяти розвитку «м'яких» навичок, таких як управління стресом і комунікація. Для передачі знань від досвідчених працівників новачкам доцільно впровадити систему наставництва.

Поліпшення умов праці має включати оновлення обладнання, забезпечення ресурсами, створення комфортних зон для відпочинку та підтримки здоров'я. Запровадження гнучкого графіка роботи сприятиме кращому балансу між професійними та особистими обов'язками співробітників.

Для розвитку корпоративної культури важливо впроваджувати заходи, які зміцнюють командний дух: регулярні тимбілдінги, святкування досягнень, створення традицій закладу. Це допоможе працівникам відчувати себе частиною спільноти та підтримувати повагу до цінностей установи.

Важливо також забезпечити постійний зворотний зв'язок із працівниками та залучати їх до прийняття управлінських рішень. Можливість висловлюватися щодо внутрішніх процесів сприятиме кращому розумінню потреб персоналу і дозволить адаптувати мотиваційні програми до реальних запитів. Створення середовища підтримки, заохочення та професійного розвитку допоможе підвищити мотивацію співробітників і якість їхньої роботи.

Профілактика стресу медичних працівників КНП «Товстенська селищна лікарня» є надзвичайно важлива, адже кожен день вони стикаються із важкими життєвими ситуаціями хворих і мають комунікацію з різними людьми, які не завжди поважають їхню працю. Тому керівництву КНП «Товстенська селищна лікарня» варто вжити заходів, щоб запобігти стресу власних працівників. Для цього необхідно розробити програми та заходи для підтримки психологічного та емоційного благополуччя персоналу лікарні. Включити в них тренінги зі

стресового управління, психологічну підтримку, можливості для відпочинку та відновлення сил.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню атмосфери довіри та підтримки в колективі, що дозволить медичному персоналу відчувати свою значущість у діяльності закладу. У результаті, такі дії можуть підвищити мотивацію працівників лікарні та забезпечити ефективніше використання їх трудового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Дослідження проведене у кваліфікаційній роботі інноваційних методів мотивації працівників закладу охорони здоров'я Комунального некомерційного підприємства «Товстенська селищна лікарня» дало можливість зробити наступні висновки:

1. Мотивація персоналу – це один з найважливіших способів досягнення цілей організації. Збільшення результатів праці прямо залежить від правильного вибору форми мотивації та її розумного використання. Одним із основних завдань менеджера є систематичний аналіз потреб своїх співробітників, оскільки це є допоміжним фактором для досягнення цілей та місій організації.

2. У закладах охорони здоров'я мотивація персоналу має особливий характер через специфіку професійної діяльності: високе навантаження, емоційну вразливість, відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів. Важливо враховувати потребу медичних працівників у стабільності, можливостях кар'єрного зростання, матеріальній винагороді та емоційній підтримці. Інноваційні методи мотивації повинні бути адаптовані до цих потреб та зосереджуватися на створенні умов для професійного і особистісного розвитку.

Проаналізовано традиційні методи мотивації (матеріальне стимулювання, заохочення через посади, соціальний пакет) забезпечують базовий рівень мотивації.

Встановлено, що інноваційні методи, такі як персоналізовані програми розвитку, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, розвиток емоційного інтелекту, є більш ефективними для довгострокової мотивації. Інноваційні підходи передбачають створення комфортних умов для роботи, підтримку емоційного благополуччя та самореалізацію працівників.

Зазначено, що «метою інноваційних методів мотивації персоналу – є створення для них сприятливих умов для праці більше на моральному рівні. Всі інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку організації до її працівників. Інноваційність їх полягає у

підкуванні про таке середовище у офісі, що сприятиме ефективній праці у його межах та вільному спілкуванню колег за його межами».

Досліджено організаційну структуру комунального некомерційного підприємства «Товстенська селищна лікарня», яка складається з адміністрації, стаціонарного відділення, поліклінічного відділення та допоміжних діагностичних підрозділів.

Встановлено, що Товстенській лікарні слід приділити увагу організаційним заходам для залучення персоналу, адже існує нестача лікарів та середнього медичного персоналу. Також важливо працювати над зменшенням плинності кадрів, забезпечуючи постійні можливості для професійного розвитку. У контексті реформування системи охорони здоров'я необхідно впроваджувати інструменти ефективного управління.

Проаналізовано і встановлено, що у лікарні спостерігається послідовне підвищення зарплат у динаміці, що сприяє мотивації працівників різних категорій, з акцентом на керівний, середній та молодший медичний персонал.

Проведено соціологічне опитування (анкетування) для того щоб краще зрозуміти основні аспекти мотивації працівників в лікарні. В якому взяли участь 62 респонденти. Метою було проаналізувати потреби та стимули працівників, з'ясувати чи використовує КНП «Товстенська селищна лікарня» інноваційні методи мотивації персоналу. Результати моніторингу дозволили зрозуміти, чи задовольняються основні потреби персоналу, чи забезпечено справедливе стимулювання та чи є можливості для навчання.

Розкрито перешкоди з якими стикається КНП «Товстенська селищна лікарня» при впровадженні інноваційних методів мотивації: обмежений бюджет, низька гнучкість керівництва, відсутність необхідних ресурсів та недостатню готовність персоналу до змін. Часто працівники не розуміють або недооцінюють переваги нових підходів, що створює опір. Потрібно враховувати можливі обмеження та забезпечити систематичне інформування і підготовку персоналу для підтримки змін.

Запропоновано для удосконалення інноваційних методів мотивації: впровадження програм навчання для підвищення кваліфікації, розвитку комунікативних та емоційних навичок; гнучкість графіку роботи або часткову можливість працювати дистанційно; створення умов для самореалізації через участь у проектах, конкурсах, конференціях; впровадження менторства та підтримки між працівниками різного рівня досвіду, що допоможе молодим працівникам швидше адаптуватися; проводити регулярний зворотний зв'язок від керівництва, спрямований на підтримку, а не лише на контроль, що сприятиме поліпшенню мікроклімату в колективі.