

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

ШАРАН МАРІЯ ВАСИЛІВНА

**Інноваційні методи мотивації працівників закладу охорони
здоров'я**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЗОЗзм - 21
Шаран М.В.

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Шкільняк М.М.

Підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 2025 р.

В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р. Августин

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність, види та значення мотивації працівників у сучасних організаціях системи охорони здоров'я.....	6
1.2. Особливості формування системи мотивації персоналу медичних закладів в умовах сучасних викликів.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР	21
2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я та його кадрового потенціалу.....	21
2.2. Оцінка діючої системи мотивації та виявлення проблем у мотиваційному механізмі досліджуваного закладу.....	28
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	37
3.1. Сучасні інноваційні методи та технології мотивації медичного персоналу	37
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність досліджуваного закладу.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у процесі глибоких реформ, що ускладнюються умовами воєнного стану, нестабільним фінансуванням та перебудовою організаційних структур медичних закладів. У цих умовах особливої ваги набуває ефективне управління персоналом, орієнтоване на підтримку високого рівня мотивації та стресостійкості працівників. Від їхньої професійної зацікавленості, залученості та емоційного ресурсу безпосередньо залежить якість медичних послуг, безпека пацієнтів та стійкість функціонування всієї системи охорони здоров'я в умовах війни.

Традиційні підходи до мотивації, що базуються переважно на матеріальних стимулах, уже не забезпечують належного рівня результативності праці. Вони потребують доповнення сучасними, інноваційними методами, які враховують індивідуальні потреби, професійні цінності та психологічні особливості медичних працівників. Отже, дослідження інноваційних підходів до мотивації працівників у медичних закладах є надзвичайно актуальним, оскільки воно відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту персоналу та потребам реформованої системи охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематиці мотивації та стимулювання персоналу присвячено значну кількість наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити праці І. В. Гринько, І. Ю. Вершиніної, О. В. Бойко, М. В. Глущенко, М. М. Шкільняка, Т.Л. Желюк, О. П. Дяків, А. С. Коцура, В. М. Островерхова, М. Х. Мескона та інших. Учені розкривають сутність мотивації праці, її види, принципи та інструменти, а також роль стимулювання у підвищенні ефективності діяльності персоналу.

Водночас низка теоретичних, методологічних та організаційних аспектів мотивації працівників закладів охорони здоров'я потребує подальшого дослідження. Це зумовлено реформуванням галузі, трансформацією цінностей і професійних орієнтирів медичних працівників, зміною соціально-економічних

умов та активним впровадженням цифрових технологій у медичну сферу. Усе це вимагає пошуку нових, інноваційних підходів до мотивації персоналу, які б поєднували матеріальні та нематеріальні стимули, враховували психологічні особливості працівників і сприяли підвищенню якості надання медичних послуг.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою цієї кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я шляхом упровадження інноваційних методів та технологій стимулювання персоналу.

Згідно з поданою метою нами поставлено й вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління закладом охорони здоров'я;
- дослідити особливості формування системи мотивації персоналу медичних закладів в умовах сучасних викликів;
- охарактеризувати функціонування закладу охорони здоров'я та стан його кадрового потенціалу;
- проаналізувати стан та ефективність існуючої системи мотивації у вибраному закладі охорони здоров'я;
- обґрунтувати напрями вдосконалення мотивації персоналу на основі інноваційних підходів;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних методів мотивації для підвищення ефективності роботи медичного персоналу.

Об'єкт дослідження є процес мотивації працівників у системі управління КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР.

Предмет дослідження є інноваційні методи, технології та інструменти мотивації працівників, спрямовані на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності в медичних установах.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: теоретичні методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, систематизація наукових підходів до вивчення сутності мотивації та

стимулювання персоналу; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і інноваційних методів мотивації працівників у медичних закладах; економіко-статистичні методи – для аналізу результативності праці та оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) – для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці та мотиваційними стимулами.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугують: Конституція та Закони України, нормативні та правові акти, монографії, наукові й періодичні видання, матеріали КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня».

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування керівниками закладів охорони здоров'я для вдосконалення системи управління персоналом на основі інноваційних підходів до мотивації.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, види та значення мотивації працівників у сучасних організаціях системи охорони здоров'я

Мотивація персоналу у закладах охорони здоров'я є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності роботи медичного закладу та якості надання медичних послуг. Вона визначає, наскільки працівники – лікарі, медичні сестри, молодший медичний персонал – зацікавлені у результатах своєї діяльності, у професійному розвитку та у досягненні спільних цілей закладу.

Матеріальні аспекти стимулювання трудової діяльності детально досліджував С. Мочерний, який вважав, що матеріальне заохочення є одним із ключових елементів системи мотивації персоналу. На його думку, воно реалізується насамперед через виплату посадових окладів, премій та різноманітних надбавок. Учений наголошував, що система оплати праці повинна бути диференційованою, із урахуванням складності виконуваних завдань, умов праці, рівня фізичних навантажень і кваліфікації працівників [22]. Водночас І. Гринько зазначає, що в останні роки проблеми та аспекти «мотивації праці настільки ускладнилися, що науковцями накопичено такий інформаційний і статистичний матеріал, що мотивація почала формувати самостійний науковий напрям» [6, с. 31].

Проблеми мотивації управлінського персоналу розглядав у своїх працях О. Бойко [1]. Учений підкреслює, що мотивація виступає визначальним чинником, який безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. За його твердженням, високий рівень мотивації керівної команди є основою конкурентоспроможності підприємства, а якість управлінських рішень значною мірою визначає досягнення стратегічних цілей організації. Отже, посилення мотиваційного компонента в управлінні сприяє динамічному розвитку

підприємства та підвищенню ефективності використання його потенціалу. Як зазначає дослідник, «мотивація управлінського персоналу є органічною складовою системи управління підприємством» [1].

Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробила Г. Мельник, яка трактує мотивацію як комплекс різноманітних форм і методів впливу на персонал. На її думку, система мотивації включає економічні, соціальні та морально-психологічні засоби стимулювання, які спрямовані на активізацію трудової поведінки, оновлення та розвиток організації [16].

Серед сучасних підходів заслуговує уваги позиція О. Левченко, яка розглядає мотивацію як процес формування системи стимулів або умов, що впливають на поведінку працівника, визначають її напрям, регулюють рівень активності та сприяють сумлінному виконанню поставлених завдань [14, с. 51].

Отже, питання мотивації праці залишається складним і багатограним, що зумовлює існування різних підходів до її визначення, структури та змісту. Як українські, так і зарубіжні науковці пропонують власні тлумачення поняття «мотивація», що відображають різні аспекти цього явища. У таблиці 1.1 наведено найпоширеніші визначення терміна, сформульовані провідними дослідниками.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор	Трактування
Борисенко І. [3]	Мотивація - це готовність людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації
Мескон М. [18]	Мотивація - це процес спонукання когось діяти для досягнення цілей організації.
Мочерний С. [22]	Мотивація - це свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби.
Колот Л. [10]	Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до дії, визначають поведінку, форми дій і надають цій дії спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей
Гринько І. [6]	Мотивація – функція управління, що створює стимул для підлеглих працювати з максимальною прибутковістю для підприємства
Шуляр О. [40]	Мотивація до праці - це комплекс заходів, що активізують і спонукають працівника або колектив працівників до виконання конкретної діяльності.

Примітка. Складено автором на основі [3; 6; 10; 18; 22; 40]

Отже, узагальнюючи наведені наукові підходи до трактування поняття «мотивація», можна зробити висновок, що воно є багатовимірним і поєднує в собі економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти. Аналіз позицій різних учених свідчить про наявність двох основних напрямів у розумінні сутності мотивації:

1. Процесуальний підхід – притаманний, зокрема, М. Мескону [18], І. Гриньку [6], О. Левченко [14, с. 51]. Мотивація тут розглядається як процес впливу на працівників, що спонукає їх до ефективної трудової діяльності з метою досягнення цілей організації.

2. Змістовний підхід – властивий С. Мочерному [22], Л. Колоту [10], Г. Мельник [16]. У цьому випадку мотивація трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що визначають трудову поведінку, формують готовність до праці й впливають на її результативність.

Крім того, частина науковців (наприклад, О. Бойко [1], Г. Мельник [16]) робить акцент на системності мотивації, вказуючи, що вона є не лише управлінською функцією, а й складовою загальної стратегії розвитку організації, спрямованою на гармонізацію інтересів працівників і організації.

На основі узагальнення цих підходів можна сформулювати власне визначення даного поняття. Отож, мотивацію доцільно трактувати як цілеспрямований, системно організований процес формування та реалізації внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, забезпечення їх зацікавленості в досягненні особистих і організаційних цілей, підвищення ефективності праці та розвитку потенціалу підприємства. Таким чином, мотивація праці може розглядатися як ключовий елемент управління персоналом, що поєднує матеріальні, соціальні та психологічні важелі впливу для досягнення високих результатів діяльності будь-якої організації.

У медичній сфері мотивація має особливе значення, оскільки діяльність працівників безпосередньо пов'язана із життям і здоров'ям людей, високим рівнем відповідальності, емоційним навантаженням та необхідністю постійного

професійного вдосконалення. Сутність мотивації у сфері охорони здоров'я полягає у створенні таких умов праці, за яких працівник прагне не лише отримати матеріальну винагороду, а й реалізувати свій професійний потенціал, відчувати моральне задоволення від результатів своєї праці, бути визнаним у колективі та суспільстві.

У процесі управління персоналом у медичній сфері важливо враховувати, що мотивація медичних працівників може проявлятися у різних формах – від фінансових винагород до морального визнання, створення комфортних умов праці, забезпечення соціальних гарантій і можливостей професійного самовдосконалення. Існує кілька класифікацій мотивації, які ґрунтуються на джерелах впливу, методах реалізації та характері заохочення (рис. 1.1).

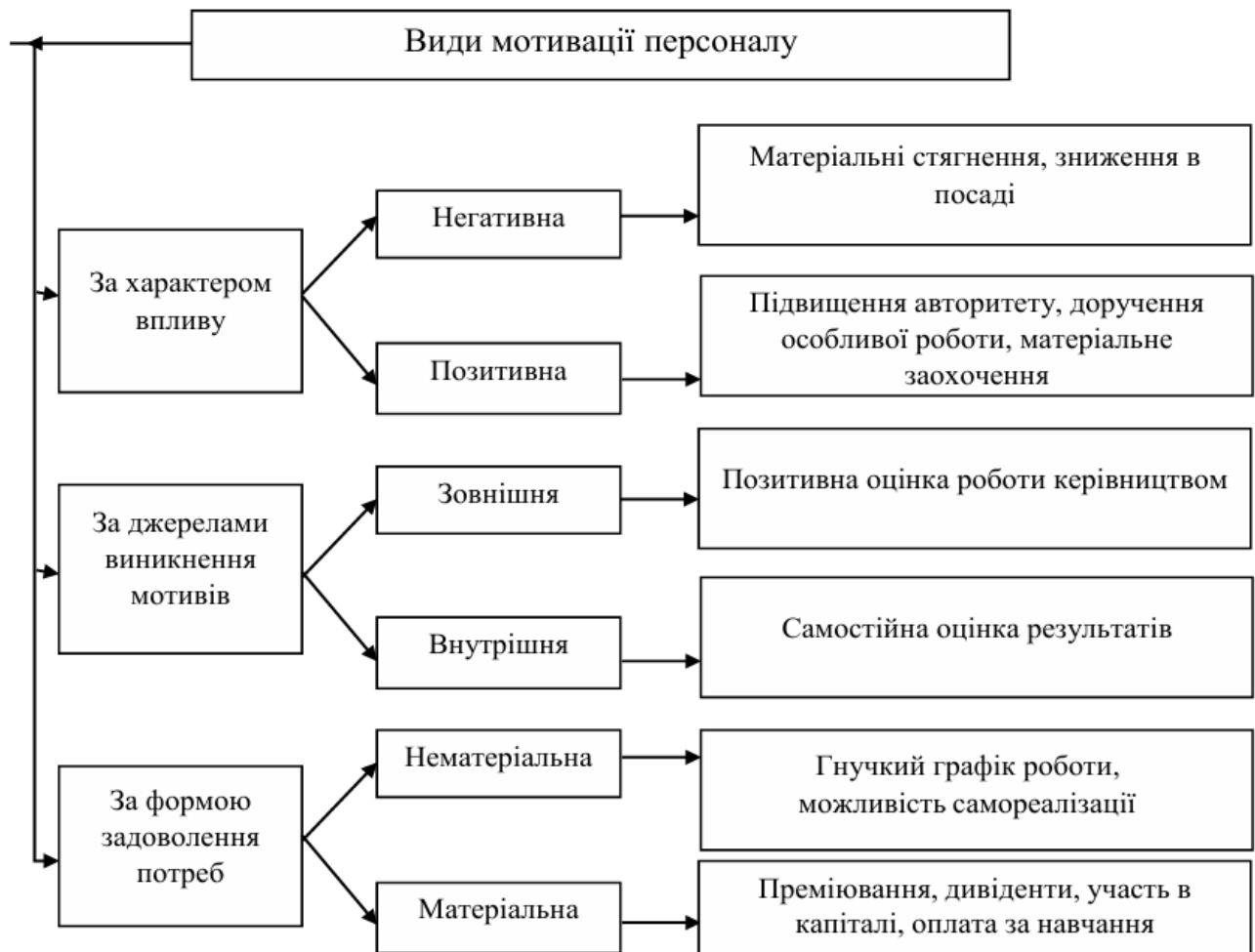


Рис. 1.1. Класифікація видів мотивації медичних працівників

Примітка: Складено автором на основі [4; 27]

За характером впливу мотивація може бути: позитивною (спрямованою на заохочення, винагородження, розвиток і визнання досягнень працівників) та негативною, яка базується на уникненні покарання, дисциплінарних заходів або втрати певних благ, хоча в медичній сфері така форма використовується обмежено, адже може знижувати довіру та моральний клімат у колективі.

Залежно від джерела спонукальних чинників мотивацію персоналу медичних закладів поділяють на:

- внутрішню (інтринсивну), яка базується на прагненні допомагати людям, відчутті професійного обов'язку, самореалізації, підвищенні кваліфікації, розвитку кар'єри, повазі пацієнтів і колег;

- зовнішню (екстринсивну), пов'язану з матеріальними стимулами (заробітна плата, надбавки, премії, соціальні гарантії, комфортні умови праці, можливості навчання за рахунок роботодавця тощо).

За формою задоволення потреб виокремлюють:

- матеріальну мотивацію, яка включає заробітну плату, премії, доплати за стаж, нічні зміни, надбавки за високу кваліфікацію, соціальні виплати та інші форми матеріального заохочення;

- нематеріальну мотивацію, що передбачає моральне визнання, подяки, нагороди, можливість участі в конференціях, підвищення кваліфікації, сприятливий мікроклімат у колективі, гнучкий графік роботи, психологічну підтримку.

Окрім поданих на рис. 1.1 видів мотивації у спеціальній літературі є класифікації за тривалістю впливу та за змістом мотивів. Так, за тривалістю впливу мотивацію можна поділяють на короткострокову (премії за виконання окремих завдань, одноразові виплати, відзнаки) та довгострокову (кар'єрне просування, стабільність зайнятості, можливість професійного росту, розвиток корпоративної культури). А за змістом мотивів мотивація буває: економічна – орієнтована на досягнення матеріальної вигоди; соціальна – зумовлена потребою у визнанні, приналежності до колективу, спілкуванні; професійна – пов'язана з бажанням самореалізації, підвищення кваліфікації, вдосконалення медичних

навичок; моральна – базується на етичних принципах, почутті обов'язку, гуманізмі та прагненні допомагати людям.

Таким чином, система мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я повинна враховувати поєднання різних видів стимулів, що дозволяє підтримувати високу професійну активність, лояльність працівників, а також підвищувати якість медичних послуг.

Система мотивації та стимулювання персоналу в медичному закладі є важливим інструментом управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє ефективно впливати на результативність роботи медичних працівників і загальну ефективність діяльності медичного закладу. Вона має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями організації, такими як підвищення якості медичних послуг, розвиток інфраструктури та збереження здоров'я пацієнтів, а також з оперативними завданнями, такими як покращення внутрішніх процесів і оптимізація роботи персоналу. Завдання, що стоять перед такою системою, можна умовно поділити на кілька основних напрямків: (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Завдання системи мотивації та стимулювання персоналу у організації

Примітка: Складено автором на основі [12; 26]

Значення мотивації у системі охорони здоров'я важко переоцінити. Вона:

- сприяє підвищенню якості медичних послуг і рівня задоволеності пацієнтів;
- зменшує плинність кадрів, професійне вигорання та стресові стани серед медперсоналу;
- стимулює професійне зростання, самоосвіту та впровадження новітніх медичних технологій;
- формує позитивний імідж закладу охорони здоров'я в очах працівників і громади.

Отже, мотивація персоналу у сфері охорони здоров'я є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності медичного закладу в сучасних умовах реформування галузі.

1.2. Особливості формування системи мотивації персоналу медичних закладів в умовах сучасних викликів

Мотивація працівників у сфері охорони здоров'я має низку специфічних рис, що зумовлені суспільною значущістю медичної діяльності, високим рівнем відповідальності за життя і здоров'я людей, моральними аспектами професії та складністю умов праці [26]. Додатковим чинником, який суттєво впливає на мотивацію медичного персоналу в сучасних умовах, є воєнний стан у країні. Він створює надзвичайно складне середовище для функціонування медичних закладів, посилює психологічне та фізичне навантаження на працівників, підвищує рівень професійних ризиків і відповідальності. У таких умовах зростає роль нематеріальних стимулів – морального визнання, підтримки колективу, патріотичної свідомості та відчуття суспільної значущості своєї діяльності. Водночас керівництву медичних установ необхідно адаптувати системи мотивації до кризових реалій, забезпечуючи соціальний захист і психологічну підтримку працівників.

Результати дослідження свідчать, що на формування та ефективність системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я впливає комплекс як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які визначають рівень трудової активності медичних працівників [21; 26]. До основних із них можна віднести такі:

1) організаційні особливості – структура медичного закладу, стиль управління медичним персоналом, рівень взаємодії між адміністрацією та працівниками, корпоративна культура лікарні, ступінь централізації прийняття рішень у сфері управління персоналом;

2) економічні умови – фінансовий стан закладу, джерела його фінансування, державна політика у сфері оплати праці медиків, рівень заробітної плати у галузі, інфляційні процеси та можливості отримання додаткових стимулюючих виплат;

3) соціально-психологічні фактори – морально-психологічний клімат у колективі, рівень емоційного вигорання, задоволеність роботою та відносинами у колективі, наявність або відсутність конфліктів між медичним і адміністративним персоналом;

4) індивідуальні характеристики працівників – рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи, професійні компетенції, індивідуальні потреби, система цінностей та ставлення до пацієнтів;

5) зовнішнє середовище – державна політика у сфері охорони здоров'я, рівень фінансування галузі, конкурентне середовище між медичними закладами, зміни у законодавстві, розвиток цифрової медицини та технологічні інновації;

6) мотиваційна стратегія медичного закладу – система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, участь у конференціях, реалізація програм наставництва та підтримка кар'єрного зростання.

Система мотивації та стимулювання персоналу в медичному закладі повинна бути спрямована на виконання низки завдань, що забезпечують її ефективність. Вона має враховувати не тільки індивідуальні досягнення медичних працівників, але й колективні результати, зокрема співпрацю між

різними відділами лікарні, взаємодію з пацієнтами та виконання етичних стандартів професії. При цьому система стимулювання повинна бути узгоджена з концепцією розвитку медичної установи, сприяти професійному росту медичних працівників і покращенню їхнього психоемоційного стану, що, в свою чергу, впливає на якість надання медичних послуг.

Система мотивації та стимулювання персоналу формується з сукупності взаємопов'язаних складових (рис. 1.3), які в комплексі забезпечують її ефективне функціонування.

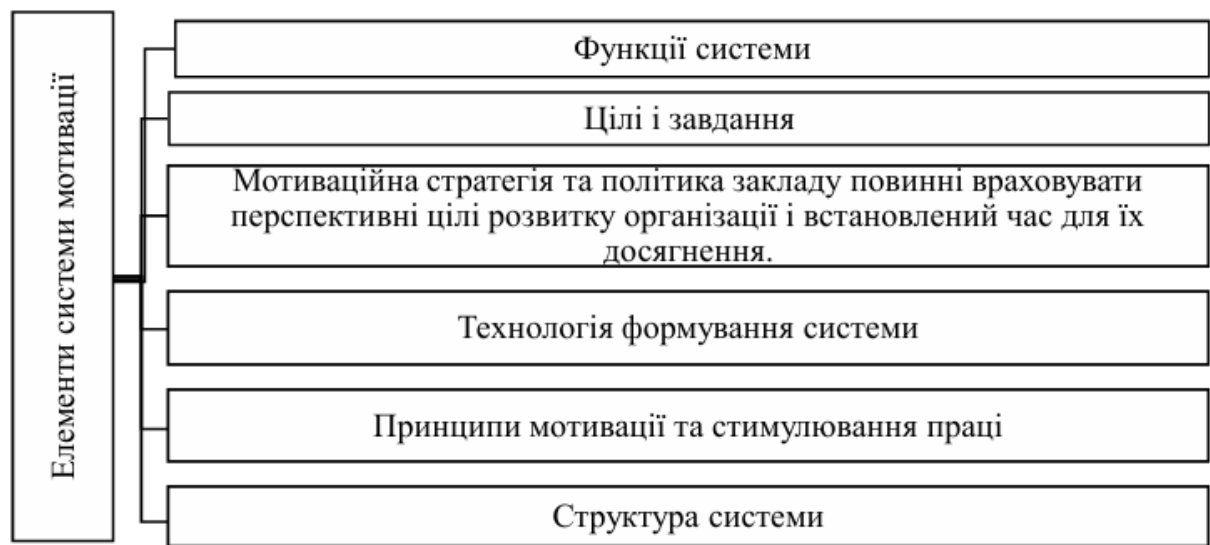


Рис. 1.3. Елементи системи мотивації персоналу медичного закладу
Примітка: Складено автором на основі [22; 21]

Для забезпечення результативності системи мотивації та стимулювання персоналу керівництву доцільно застосовувати у практичній діяльності різноманітні підходи та інструменти впливу. У науковій літературі виділяють основні методи мотивації, які представлені на рис. 1.4.

Методи мотивації персоналу в медичних закладах зазвичай поділяють на прямі (матеріальні та нематеріальні) та непрямі (адміністративно-примусові). Одним із найпоширеніших і водночас найрезультативніших інструментів впливу на трудову активність медичних працівників є матеріальне стимулювання – різні форми грошових виплат, надбавок, премій чи доплат за інтенсивність і якість праці. Для працівників медичної сфери це особливо актуально, оскільки рівень

оплати праці має безпосередній вплив на їхню професійну мотивацію, задоволеність роботою та готовність до додаткового навантаження.

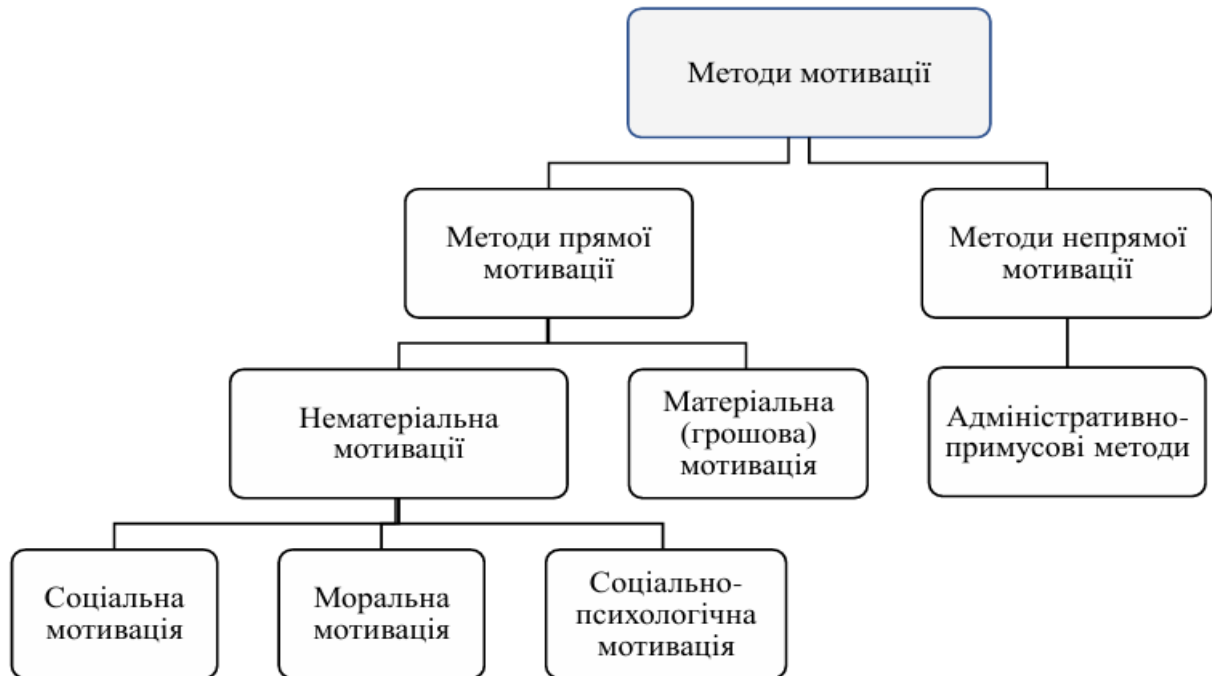


Рис. 1.4. Класифікація методів мотивації персоналу організації
Примітка: Складено автором на основі [2; 35]

Водночас ефективність матеріального стимулювання залежить від сприйняття справедливості: заробітна плата має відповідати складності, відповідальності, напруженості й ризику медичної діяльності, адже саме від цих чинників часто залежить життя і здоров'я пацієнтів. Лише за таких умов грошове заохочення може стати справжнім мотиватором до підвищення професійної майстерності та якості медичних послуг.

Непряме (адміністративне) стимулювання у медичних установах базується на обов'язковості виконання службових завдань і дотриманні професійних стандартів, затверджених нормативними документами – наказами, посадовими інструкціями, клінічними протоколами тощо. Такі методи передбачають певний рівень дисциплінарного контролю та регламентованості, що є необхідним у сфері охорони здоров'я, де від чіткого виконання інструкцій часто залежить

безпека пацієнтів. Проте надмірна формалізація та тиск з боку керівництва можуть знижувати ініціативність, емоційну залученість і професійне задоволення медичних працівників.

Найкращі результати демонструє збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, доповнене елементами етичної та психологічної мотивації. Для медичної сфери надзвичайно важливо враховувати особистісні та гуманістичні чинники, оскільки діяльність лікарів і середнього медперсоналу має високе емоційне навантаження, потребує емпатії, стресостійкості та постійного професійного вдосконалення.

В умовах обмежених фінансових ресурсів значного поширення набувають нематеріальні методи мотивації, серед яких:

- моральне заохочення (подяки, відзнаки, публічне визнання професійних досягнень);
- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- можливість підвищення кваліфікації, стажування, участь у медичних конференціях;
- створення безпечних і комфортних умов праці;
- формування культури взаємоповаги та довіри між адміністрацією й персоналом.

Таким чином, у медичному закладі ефективна система мотивації повинна не лише забезпечувати справедливу оплату праці, а й підтримувати внутрішню зацікавленість працівників у якісному виконанні своїх професійних обов'язків, сприяти розвитку почуття професійної гідності, відповідальності та відданості своїй справі.

Механізми мотивації персоналу медичних закладів ґрунтуються на поєднанні різноманітних стимулів, спрямованих на підвищення результативності праці та забезпечення високої якості медичного обслуговування (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок методів управління і видів мотивації в закладах охорони здоров'я

Методи управління 1	Форма стимулу 2	Вид мотивації 3
Адміністративні методи	Регламентация і контроль діяльності (колективний договір, посадовий регламент, стажування, атестації, присвоєння та підтвердження кваліфікаційної категорії, норми службової поведінки)	Примусова, нормативна, статусна
Економічні методи	Соціальні гарантії, матеріальне заохочення з урахуванням ефективності діяльності та продуктивності праці	Матеріальна, нормативна
Організаційно-управлінські методи	Забезпечення професійного вдосконалення шляхом навчання (підготовки, перепідготовки, стажування, підвищення кваліфікації, самоосвіта) і посадовий розвиток (кар'єра)	Трудова, статусна, стимулююча, нормативна
Соціально-психологічні методи	Моральне заохочення, формування сприятливого морально-психологічного клімату, ефективний діалог між працівниками і керівництвом закладу, відзначення сумлінних і високопродуктивних працівників тощо.	Трудова, статусна, нематеріальна

Примітка: Складено автором на основі [11; 21]

На сьогодні в Україні ухвалено та оновлено низку нормативно-правових актів, які визначають організаційні, правові й фінансово-економічні засади діяльності закладів охорони здоров'я в умовах поточної реформи медичної системи. Ці документи встановлюють порядок і моделі оплати праці медичного персоналу, регламентують вимоги до професійної компетентності та процедури атестації фахівців. У розпорядженні керівників медичних установ і представників органів місцевого самоврядування нині є достатній набір інструментів для впровадження ефективних мотиваційних механізмів – як матеріального, так і нематеріального стимулювання працівників.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди», у закладах охорони здоров'я може запроваджуватися власна система оплати праці, яка формується з урахуванням специфіки діяльності установи. Згідно з Методичними рекомендаціями та роз'ясненнями щодо укладення колективних договорів у комунальних некомерційних підприємствах, така система може базуватися на одній із чотирьох моделей оплати праці:

- модель «100% заробітна плата»;
- модель «Заробітна плата плюс бонуси»;
- модель рівних часток;
- модель продуктивності [19].

Кожна з цих моделей передбачає використання різноманітних матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, спрямованих на підвищення ефективності праці, зацікавленості персоналу у результатах діяльності та якості надання медичних послуг (рис. 1.5).

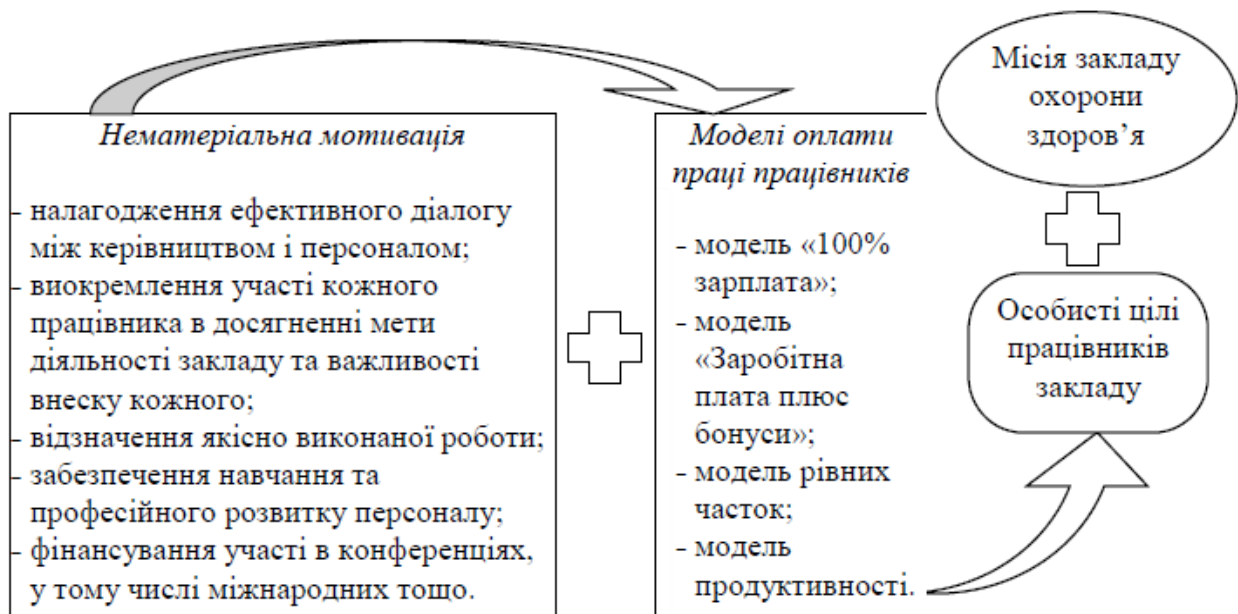


Рис. 1.5. Схема мотивації та стимулювання працівників закладів охорони здоров'я

Примітка: Складено автором на основі [19]

Модель «100 % заробітна плата» передбачає нарахування медичному працівникові заздалегідь визначеного фіксованого окладу. Вона проста в адмініструванні та контролі, але не містить механізмів додаткової мотивації, тому її доцільно застосовувати переважно для нових спеціалістів або працівників із невеликим досвідом.

Модель «Зарплата плюс бонуси» передбачає базовий оклад із можливістю додаткових виплат, які залежать від результатів діяльності та продуктивності праці. Така система стимулює працівників підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки від цього напряду залежить розмір додаткових виплат.

Модель «рівних часток» базується на рівномірному розподілі прибутку закладу охорони здоров'я серед усіх працівників. Вона сприяє колективній зацікавленості у фінансових результатах установи, але водночас зменшує стимул до індивідуального розвитку та врахування особистих досягнень, досвіду й професійної майстерності.

Модель продуктивності на відміну від попередньої передбачає прямий зв'язок розміру заробітної плати медичного працівника з результатами діяльності закладу: оклад формується як відсоток від надходжень, які працівник забезпечує своєю роботою.

У всіх моделях основними критеріями для визначення індивідуального щомісячного доходу працівників як матеріальної складової мотиваційної політики закладу охорони здоров'я є: посадовий оклад відповідно до тарифного розряду; надбавка за престижність; доплати, пов'язані з протидією пандемії COVID-19; додаткові виплати за шкідливі умови праці, роботу у нічний час, науковий ступінь, знання іноземних мов, секретність та інші, а також доплати до мінімальної заробітної плати. Конкретний розмір надбавок і доплат визначається керівництвом кожного медичного закладу окремо. Використання цих критеріїв дозволяє виділити працівників, які виконують свої обов'язки на високому професійному рівні, та забезпечити їх належне оцінювання й винагороду.

У сучасних умовах зростає роль інноваційних форм мотивації – впровадження цифрових платформ для оцінки результативності праці, систем внутрішнього рейтингу, навчання онлайн, програм наставництва, а також соціальних проєктів, спрямованих на розвиток медичних працівників. Такі підходи не лише підвищують рівень залученості персоналу, а й формують нову культуру управління у сфері охорони здоров'я.

Отже, впровадження ефективної системи мотивації персоналу медичних закладів, орієнтованої на підвищення продуктивності та якості надання медичних послуг, є стратегічно важливим завданням державної політики у сфері охорони здоров'я. Особливість мотивації медичного персоналу полягає у необхідності гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, орієнтації на гуманістичні цінності, професійне зростання та емоційне благополуччя працівників. Лише системний підхід до формування мотиваційного механізму може забезпечити стабільність кадрового потенціалу, високу якість медичних послуг і розвиток медичного закладу в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР

2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я та його кадрового потенціалу

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР є одним із провідних спеціалізованих медичних закладів Тернопільської області, який надає висококваліфіковану психіатричну, психоневрологічну та наркологічну допомогу населенню. Загальні дані про досліджуваний медичний заклад наведені нами у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні дані КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради
Скорочена назва	КНП «ТОКПНЛ» ТОР
Код ЄДРПОУ	02001280
Контактна інформація	Юридична адреса: 46027, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Тролейбусна, будинок 14
Уповноважені особи	Шкробот Володимир Васильович, Фарійон Надія Ярославівна
Види діяльності	Основний вид діяльності: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші види діяльності: Загальна медична практика, Інша діяльність у сфері охорони здоров'я, Діяльність із забезпечення фізичного комфорту та інше
Дата реєстрації	12.05.2004

Примітка: Складено автором на основі [25]

Заклад функціонує на підставі Статуту, затвердженого Тернопільською обласною радою, і підпорядковується Департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації. Основною метою діяльності лікарні є забезпечення населення області кваліфікованою медичною допомогою у сфері психіатрії, неврології та суміжних напрямів, проведення профілактичної, діагностичної, лікувальної та реабілітаційної роботи. Крім цього, заклад виконує функції консультативного та методичного центру для

медичних установ області з питань психічного здоров'я.

Структура і підрозділи КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР подані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура і підрозділи КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Примітка. Сформовано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Як видно із наведеної на рис. 2.1 структури у лікарні функціонує низка спеціалізованих відділень: психіатричні, неврологічні, наркологічне, дитяче психоневрологічне, а також діагностичні та допоміжні підрозділи (лабораторії,

кабінети функціональної діагностики, фізіотерапевтичний відділ тощо). Значну увагу приділено організації психосоціальної реабілітації пацієнтів, упровадженню сучасних методів лікування та профілактики психічних розладів.

Лікарня має розвинену матеріально-технічну базу, оснащену сучасним діагностичним обладнанням, а також забезпечена необхідними умовами для ефективного функціонування лікувально-діагностичного процесу. Проте, як і більшість комунальних закладів охорони здоров'я, вона потребує постійного оновлення технічного оснащення та покращення умов праці персоналу.

Фінансові показники діяльності лікарні демонструють стале зростання протягом останніх років, що відображає ефективне управління ресурсами та поступове зміцнення економічної бази підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР (грн.)

Показник	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (I кв.)
Дохід	123 473 700	156 528 400	236 012 400	313 437 000	310 646 000	—
Чистий прибуток	9 832 600	8 347 500	21 497 800	24 990 000	33 597 000	—
Активи	45 496 000	69 423 600	120 149 800	296 436	315 823 000	313 666 000
Зобов'язання	5 837 300	1 839 800	7 257 300	26 188	64 422 000	66 611 000

Примітка. Побудовано на основі [25]

Як видно з таблиці, обсяг активів лікарні у 2025 р. продовжує залишатися на високому рівні (313,7 млн грн), а зобов'язання – 66,6 млн грн. Зростання активів та зобов'язань свідчить про активну інвестиційну діяльність і модернізацію матеріально-технічної бази.

Для поглибленої характеристики фінансової стійкості КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР проаналізовано основні коефіцієнти (табл. 2.3).

Отримані дані свідчать, що лікарня залишається фінансово стійкою, хоча показники ліквідності (0,95) вказують на дефіцит короткострокових активів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3

**Оцінка фінансового стану КНП Тернопільська обласна клінічна
психоневрологічна лікарня» ТОР за 2024 рік**

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	1,86 %
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах	53,23 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,95
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,3
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,3
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-43 133 грн

Примітка. Розраховано на основі [25]

Позитивним є те, що рівень фінансової залежності (1,3) перебуває в межах норми, що означає відносно збалансовану структуру капіталу. Рентабельність продукції 1,86 % є невисокою, але стабільною, що типово для комунальних некомерційних медичних закладів, діяльність яких не спрямована на максимізацію прибутку. Невелика від'ємна поточна платоспроможність (- 43 133 грн.) пояснюється нерівномірністю фінансування з боку НСЗУ та місцевого бюджету в межах бюджетного періоду, що є звичним явищем для закладів охорони здоров'я.

Кадровий потенціал КНП «ТОКПНЛ» ТОР становить основу ефективного функціонування закладу. У штаті лікарні на сьогодні працює 810 осіб, серед яких лікарі-психіатри, неврологи, психотерапевти, лікарі суміжних спеціальностей, середній та молодший медичний персонал, а також адміністративно-господарські працівники.

Аналіз динаміки чисельності працівників КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» за 2020–2025 роки нами подано у табл. 2.4.

За період 2020–2025 років чисельність працівників КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР загалом зросла з 758 до 810 осіб, тобто на 52 працівники (6,9 %). Хоча динаміка була нерівномірною, загальна тенденція залишається позитивною: після незначного скорочення у 2022 році відбулося стабільне зростання у 2023–2025 роках.

**Аналіз динаміки чисельності працівників КНП Тернопільська обласна
клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР за 2020–2025 роки**

Рік	Кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення, осіб (до попереднього року)	Відносне відхилення, % (до попереднього року)
2020	758	–	–
2021	770	+12	+1,58 %
2022	762	–8	–1,04 %
2023	784	+22	+2,89 %
2024	784	0	0,00 %
2025	810	+26	+3,32 %

Примітка. Розраховано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Загалом, тенденція до поступового збільшення чисельності персоналу відображає стабільний розвиток лікарні, зростання її кадрового потенціалу та здатність забезпечувати належний рівень медичної допомоги населенню області.

Структура персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР у розрізі категорій станом на 2024 рік подана нами у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР у розрізі категорій станом на
2024 рік**

Категорія персоналу	Кількість зайнятих посад в цілому по закладу	Питома вага у загальній кількості персоналу (%)
Лікарі	139	17,7 %
Середній медичний персонал	285	36,3 %
Молодший медичний персонал	273	34,8 %
Спеціалісти	28	3,6 %
Інший персонал	59	7,5 %
Всього	784	100 %

Примітка. Розраховано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Станом на 2024 рік у закладі охорони здоров'я працювало 784 особи. Структура персоналу є збалансованою та свідчить про домінування медичних кадрів, що забезпечують безперервний лікувально-діагностичний процес. Найбільшу питому вагу у структурі займає середній медичний персонал – 36,3 % (285 осіб), який є основною ланкою у догляді за пацієнтами та виконанні

лікувальних процедур. Значну частку становить також молодший медичний персонал – 34,8 % (273 особи), що забезпечує догляд і допоміжні функції у роботі відділень. Лікарі становлять 17,7 % (139 осіб), що є оптимальним показником для психоневрологічного профілю лікарні, враховуючи необхідність у висококваліфікованих спеціалістах різних напрямів.

Структурна діаграма складу персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР подана на рис. 2.2.

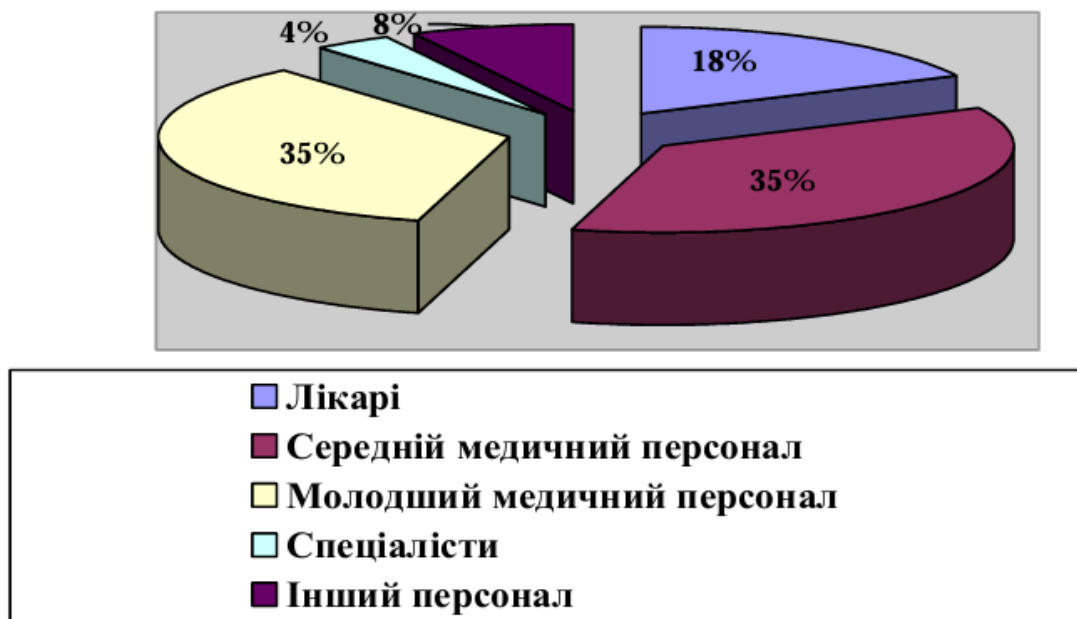


Рис. 2.2. Структура персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР у розрізі категорій

Примітка. Сформовано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Рівень кваліфікації лікарського складу КНП «ТОКПНЛ» ТОР станом на початок 2024 року за атестаційними категоріями нами подано на рис. 2.3.

Отож, серед 139 лікарів КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР майже половина – спеціалісти без категорії (48,9 %), що свідчить про наявність значної частки молодих фахівців, а також тих, хто проходить атестацію.

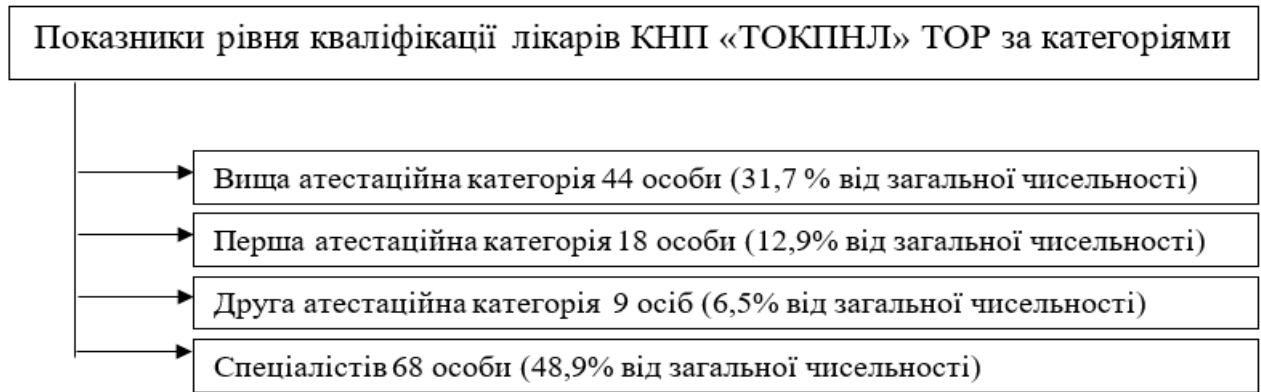


Рис. 2.3. Показники рівня кваліфікації лікарів КНП «ТОКПНЛ» ТОР за атестаційними категоріями

Примітка. Сформовано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Водночас 31,7 % лікарів мають вищу категорію, що характеризує високий рівень професійної підготовки кадрів. Першу категорію мають 12,9 %, а другу – 6,5 % лікарів. Така структура засвідчує поєднання досвідчених спеціалістів і молодих лікарів, що створює потенціал для подальшого професійного розвитку медичного персоналу закладу.

Рівень кваліфікації середнього медичного персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР станом на початок 2024 року за атестаційними категоріями нами подано на рис. 2.4.

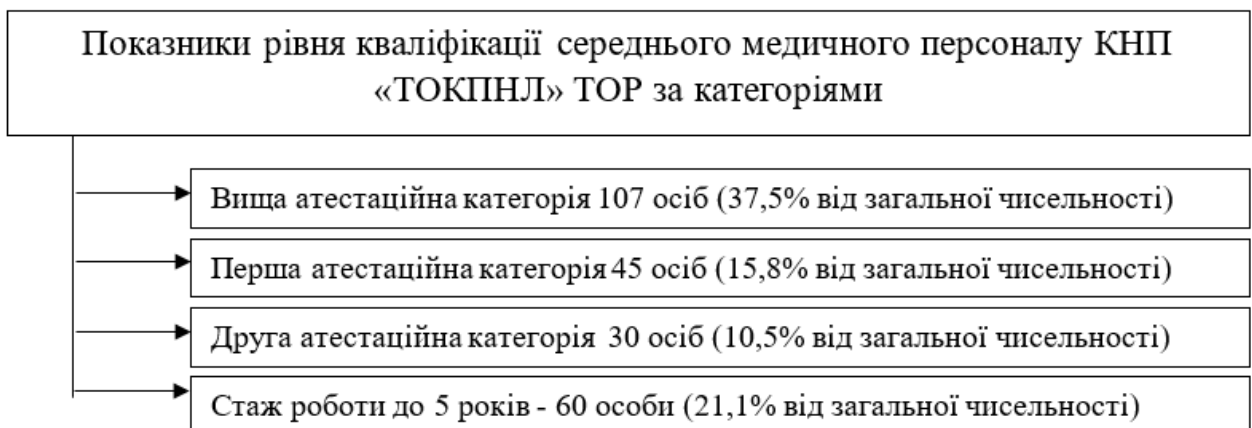


Рис. 2.4. Показники рівня кваліфікації середнього медичного персоналу КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Примітка. Сформовано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Серед 285 працівників середнього медичного персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР 37,5 %

мають вищу атестаційну категорію, що свідчить про високий професійний рівень значної частини кадрів. Перша та друга категорії займають 15,8 % і 10,5 % відповідно. Працівники зі стажем до 5 років становлять 21,1 %, а без категорії – 15,1 %, що свідчить про наявність молодих спеціалістів та персоналу, який ще проходить атестацію. Загалом структура персоналу поєднує досвідчених і молодих медиків, забезпечуючи професійну стабільність і потенціал розвитку закладу.

Загалом, рівень кваліфікації медичних працівників є відносно високим: значна частина лікарів має вищі та перші кваліфікаційні категорії, частина спеціалістів проходить курси підвищення кваліфікації, бере участь у професійних конференціях та семінарах. Разом із тим, спостерігається проблема кадрового дефіциту, особливо серед молодших медичних працівників, що зумовлено низьким рівнем заробітної плати, високим навантаженням та емоційною напругою роботи. У кадровій політиці закладу важливе місце займають питання мотивації, професійного розвитку та соціального захисту працівників. Ефективна система стимулювання персоналу є необхідною умовою підвищення продуктивності праці, покращення якості медичних послуг та зміцнення трудової дисципліни. Тому подальший аналіз мотиваційних механізмів у КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» має важливе практичне значення для розробки шляхів удосконалення управління персоналом.

2.2. Оцінка діючої системи мотивації та виявлення проблем у мотиваційному механізмі досліджуваного закладу

Ефективність діяльності закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. У КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» система мотивації працівників базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, визначених внутрішніми

положеннями підприємства, колективним договором та чинним законодавством України. Основу матеріальної мотивації складає заробітна плата, яка формується відповідно до тарифних ставок, посадових окладів, надбавок і доплат, передбачених Єдиною тарифною сіткою працівників закладів охорони здоров'я. До основних елементів матеріальної винагороди належать: посадовий оклад, що визначається кваліфікацією, стажем і категорією працівника; доплати за роботу у нічний час, у шкідливих умовах, за суміщення посад, за інтенсивність праці; преміювання за підсумками кварталу або року за рахунок економії фонду заробітної плати; матеріальна допомога на оздоровлення, лікування або у разі соціальних потреб.

Динаміку фонду заробітної плати КНП «ТОКПНЛ» ТОР протягом 2019-2024 років нами подано на рис. 2.5.

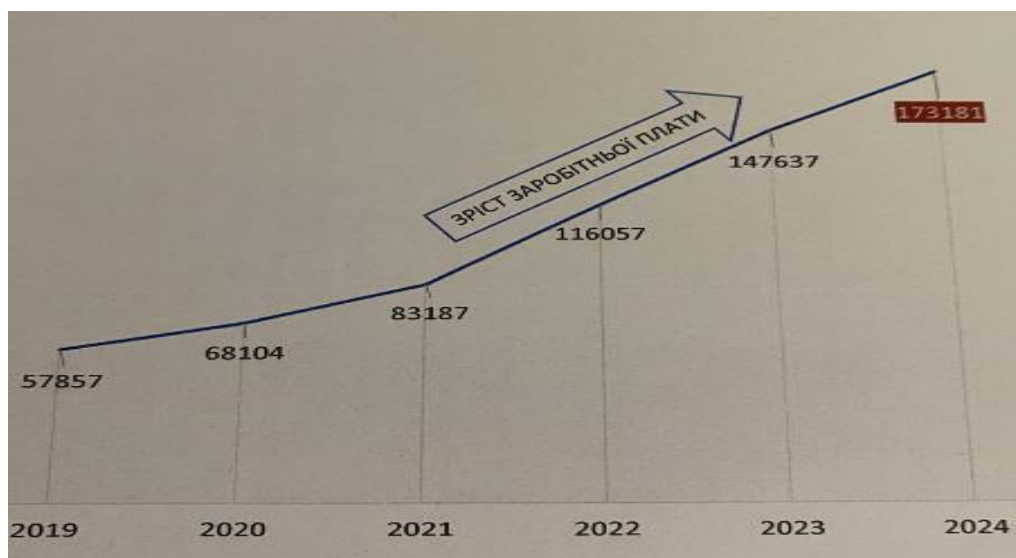


Рис. 2.5. Динаміка фонду заробітної плати КНП «ТОКПНЛ» ТОР протягом 2019-2024 років (у тис. грн.)

Примітка. Сформовано за даними КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Фонд заробітної плати лікарні демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2019 році він становив 57 857 тис. грн, а вже у 2024 році досяг 173 181 тис. грн, що свідчить про практично триразове збільшення за п'ятирічний період. Найбільший приріст спостерігається у 2022–2024 роках, що пов'язано із розширенням штатної чисельності, підвищенням тарифів оплати праці та реалізацією нових програм розвитку закладу. Загальна тенденція зростання

фонду заробітної плати відображає підвищення матеріальної підтримки персоналу та розвиток кадрового потенціалу лікарні.

Найвищий рівень оплати праці мають лікарі вищої категорії, а також працівники, задіяні у складних і напружених підрозділах (психіатричні, реанімаційні, приймальні відділення). Як показало наше дослідження, їхня середня заробітна плата з 2020 по 2024 рік зросла майже утричі – з 9,9 тис. грн до 27,9 тис. грн. Проте, якщо врахувати інфляцію за цей період (близько 65%), реальне зростання заробітної плати становить приблизно у 1,8 раза. Темпи зростання середньої заробітної плати середнього медичного персоналу є дещо нижчими – у 2,2 раза (з 8,2 до 18,5 тис. грн). З поправкою на інфляцію це відповідає реальному підвищенню приблизно в 1,3 раза. Найнижчі темпи зростання спостерігаються серед молодшого медичного персоналу: за досліджуваний період їхня середня заробітна плата зросла лише з 6 до 9,6 тис. грн, що в реальному вимірі (з урахуванням інфляції) означає збереження майже того ж рівня купівельної спроможності.

Таким чином, хоча номінальні доходи медичних працівників помітно зросли, реальне покращення матеріального становища спостерігається переважно у лікарів вищої категорії. Натомість середній і молодший медичний персонал продовжує отримувати значно нижчу заробітну плату, що негативно впливає на мотивацію цієї категорії працівників та реально посилює кадровий дефіцит у системі охорони здоров'я.

До нематеріальних стимулів у КНП «ТОКПНЛ» належать: створення сприятливих умов праці (графік роботи, дотримання норм охорони праці, забезпечення медичним одягом і засобами захисту); надання можливостей для підвищення кваліфікації та професійного росту (участь у курсах, семінарах, тренінгах, атестація на категорії); визнання професійних досягнень (подяки, грамоти, відзнаки адміністрації або обласного департаменту охорони здоров'я); соціальна підтримка працівників – організація відпочинку, святкових заходів, допомога у вирішенні побутових питань; моральна підтримка з боку керівництва, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Попри наявність зазначених заходів, опитування персоналу (а також, за результатами внутрішніх оцінок та аналітики кадрової служби) свідчить, що мотиваційна система потребує оновлення. Значна частина працівників вважає моральні заохочення формальними, а можливості кар'єрного зростання – обмеженими. Рівень задоволеності працівників різними видами стимулів подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка задоволеності персоналу системою мотивації у КНП
Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР**

№	Елементи мотивації	Характеристика мотиваційного заходу	Рівень задоволеності працівників, %	Проблемні аспекти
1	Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, надбавки, доплати	55	Низький рівень оплати, нерегулярне преміювання
2	Соціальні гарантії	Виплати на оздоровлення, допомога у разі хвороби, страхування	63	Обмежений бюджет, невелика частота надання
3	Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, участь у семінарах, атестація	70	Обмежені можливості через фінансування
4	Моральне стимулювання	Подяки, грамоти, публічне визнання заслуг	50	Низька дієвість і формальний характер
5	Кар'єрне зростання	Просування по службі, присвоєння категорій, керівні посади	45	Відсутність чітких критеріїв і системності
6	Корпоративна культура	Згуртованість колективу, взаємодія з керівництвом	68	Недостатня комунікація між персоналом і керівництвом
7	Психологічний клімат у колективі	Атмосфера взаємоповаги, підтримки, довіри між працівниками	75	Іноді спостерігається емоційне вигорання через перевантаження

Примітка. Сформовано за результатами анкетування та аналітики кадрової служби КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Як видно із поданої таблиці, найбільш позитивно працівники оцінюють психологічний клімат у колективі (75 %) та можливості професійного розвитку (70 %), що свідчить про високий рівень взаємодії між колегами та прагнення до самовдосконалення. Натомість найменше задоволення викликають матеріальні стимули (55 %) та кар'єрне зростання (45 %), що пов'язано з обмеженим

фінансуванням і недостатньо гнучкою системою заохочення. У цілому рівень мотивації персоналу за результатами анкетування персоналу оцінюється як середній (приблизно 60–65 %), що вимагає подальшого вдосконалення мотиваційного механізму шляхом посилення преміальної системи, підвищення ролі нематеріальних стимулів і покращення комунікації між керівництвом та працівниками.

Аналіз системи мотивації дозволяє виділити низку проблемних аспектів, що знижують її ефективність:

- низький рівень заробітної плати середнього та молодшого медичного персоналу;
- недостатня диференціація оплати праці між категоріями працівників – відмінності у доходах не завжди відповідають рівню навантаження, відповідальності та кваліфікації;
- обмежені можливості кар'єрного росту: відсутність чітких механізмів вертикального просування та підвищення категорії;
- формальний підхід до нематеріального стимулювання, зокрема до моральних заохочень та оцінки результатів роботи;
- проблеми із кадровим резервом і молодими фахівцями – відтік працівників із невеликим стажем через низьку оплату та емоційне вигорання;
- недостатня комунікація між керівництвом і персоналом щодо планів розвитку, цілей і результатів діяльності.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу передбачає аналіз того, наскільки діючі методи стимулювання сприяють досягненню стратегічних цілей закладу, підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і забезпеченню якісного надання медичних послуг. У досліджуваному закладі ефективність системи мотивації можна оцінити за такими основними критеріями: рівень кадрової стабільності – показник плинності кадрів, співвідношення прийнятих і звільнених працівників; рівень кваліфікації персоналу – частка працівників, які мають атестаційну категорію; рівень задоволеності працею – визначається за результатами опитувань персоналу та

оцінкою морально-психологічного клімату; фінансові результати діяльності – зростання доходів, прибутку, економічна стабільність підприємства; продуктивність праці – відношення обсягу наданих послуг до чисельності персоналу. З цією метою нами здійснено аналіз динаміки кадрових і фінансових показників КНП «ТОКПНЛ» ТОР (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки кадрових і фінансових показників КНП Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Кількість працівників, осіб	758	770	762	784	784	+3,4 %
Дохід, грн.	123473700	156528400	236012400	313437000	310646000	+151,6 %
Чистий прибуток, грн.	9832600	8347500	21497800	24990000	33597000	+241,6 %
Фонд заробітної плати, грн.	68104000	83187000	116057000	147637000	173181000	+154,3%
Частка медперсоналу з категорією, %	57	61	60	59	61	+4

Примітка. Розраховано автором самостійно

За період 2020–2024 рр. КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР демонструє позитивну динаміку основних кадрових і фінансових показників. Чисельність персоналу зросла на 3,4 %, дохід – на 151,6 %, чистий прибуток – на 241,6 %, фонд заробітної плати – на 154,3 %, а частка медперсоналу з атестаційними категоріями збільшилася з 57 % до 61 %, що свідчить про професійне зростання кадрів і стабільність колективу. Загалом, подані показники підтверджують ефективність наявної у закладі системи мотивації, проте проведене попередньо дослідження засвідчує середній рівень (≈ 60 – 66 %) задоволеності персоналом даною мотиваційною системою.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ми прийшли до висновку, що у досліджуваному закладі сформована функціонуюча, проте недостатньо ефективна система мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, але потребує подальшого вдосконалення.

1. Оцінка ефективності матеріальних стимулів. Рівень заробітної плати медичного персоналу демонструє позитивну динаміку у 2020–2024 рр.: у лікарів вищої категорії – зростання з 9,9 тис. грн до 27,9 тис. грн (у 2,8 разів), у середнього медперсоналу – з 8,2 до 18,5 тис. грн (у 2,2 рази), у молодшого персоналу – з 6 до 9,6 тис. грн (у 1,6 раза). Проте, з урахуванням інфляції (~65 %) реальне підвищення заробітків є значно нижчим: 1,8 разів у лікарів, 1,3 рази у середнього персоналу, тоді як у молодшого – фактично збереження попереднього рівня купівельної спроможності. Це свідчить про обмежену стимулюючу дію матеріальної складової мотивації, особливо для середнього та молодшого персоналу.

2. Оцінка ефективності нематеріальних стимулів. Опитування персоналу (табл. 2.6) виявило, що найбільш дієвими факторами мотивації є психологічний клімат у колективі (75 %) та можливості професійного розвитку (70 %). Це свідчить про сприятливі міжособистісні відносини, відкритість до навчання та високий рівень внутрішньої мотивації працівників. Водночас моральне стимулювання (50 %) залишається формальним і не має достатнього впливу на поведінку персоналу, а кар'єрне зростання (45 %) сприймається як обмежене через відсутність чітких критеріїв просування по службі.

3. Оцінка організаційно-комунікаційного аспекту: працівники загалом позитивно оцінюють корпоративну культуру (68 %), проте відзначають недостатню комунікацію між керівництвом і персоналом, що знижує ефективність управлінських рішень і зворотного зв'язку в колективі.

Для узагальнення результатів оцінювання використано інтегральний коефіцієнт мотивації (Км), який відображає середній рівень задоволеності працівників різними елементами мотиваційної системи.

Розрахунок проводиться за формулою:

$$K_M = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} \quad (2.1)$$

де: K_M — інтегральний коефіцієнт мотивації; K_i — частковий коефіцієнт задоволеності i -тим елементом мотиваційної системи (у частках від 1, тобто відсоток/100); n — кількість оцінених елементів мотивації.

Підставимо дані, отримані за результатами опитування (табл. 2.6):

$$K_M = \frac{0,55 + 0,63 + 0,70 + 0,50 + 0,45 + 0,68 + 0,75}{7} = 0,61$$

Отже, $K_M = 0,61$, що згідно з інтерпретаційною шкалою (табл. 2.8) відповідає середньому рівню мотивації персоналу. Це свідчить про функціонування системи стимулювання на задовільному рівні, однак із наявними резервами для подальшого удосконалення.

Таблиця 2.8

Інтерпретація отриманих результатів оцінки

Рівень коефіцієнта мотивації (K_M)	Характеристика стану мотивації
0,8 – 1,0	Високий рівень мотивації, ефективна система стимулювання
0,6 – 0,79	Середній рівень, наявні резерви для покращення
0,4 – 0,59	Низький рівень, система мотивації неефективна
< 0,4	Кризовий рівень мотивації, високий ризик плинності кадрів

Примітка. Сформовано автором самостійно за аналогією до шкал оцінки ефективності управління персоналом

Таким чином, поточна система мотивації персоналу КНП «ТОКПНЛ» забезпечує середній рівень залученості працівників, але потребує модернізації з метою підвищення коефіцієнта мотиваційного потенціалу. Отримане значення $K_M = 0,61$ свідчить про середній рівень мотиваційного потенціалу персоналу. Такий показник означає, що працівники частково задоволені умовами праці та можливостями професійного розвитку, однак низький рівень оплати праці середньому та молодшому медичному персоналу (0,55) суттєво знижує

загальний мотиваційний рівень. Для підвищення ефективності системи мотивації нами здійснено більш детальний аналіз проблем мотивації персоналу та визначено шляхи їх подолання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз проблем мотивації персоналу та шляхи їх подолання у КНП
Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР**

№	Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для діяльності закладу	Пропозиції щодо усунення
1	2	3	4	5
1	Низький рівень заробітної плати серед медичного персоналу	Обмежене фінансування з держбюджету, жорстке тарифне регулювання	Зниження мотивації, плинність кадрів, дефіцит молодих спеціалістів	Пошук додаткових джерел доходу (платні послуги, гранти), оптимізація витрат, збільшення частки премій
2	Недостатня диференціація оплати праці між категоріями працівників	Відсутність ефективної системи оцінки результатів роботи	Відчуття несправедливості, зниження трудової активності	Запровадження системи КРІ та рейтингової оцінки результативності праці
3	Обмежені можливості кар'єрного росту	Відсутність планування кар'єри, нестача керівних вакансій	Демотивація, відтік досвідчених фахівців	Створення кадрового резерву, програм наставництва, індивідуальних планів розвитку
4	Недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками	Вертикальна структура управління, нестача зворотного зв'язку	Конфліктність, нерозуміння стратегічних цілей	Запровадження внутрішніх опитувань, щорічних зборів, інформаційних бюлетенів
5	Емоційне вигорання персоналу	Підвищене психоемоційне навантаження, робота з пацієнтами психіатричного профілю	Виснаження, зниження якості обслуговування	Проведення тренінгів із психологічної підтримки, впровадження програм професійного здоров'я
6	Недостатнє стимулювання молодих фахівців	Відсутність системи наставництва, низькі стартові зарплати	Відтік молодих кадрів, старіння колективу	Створення програм адаптації, підвищення доплат молодим працівникам, участь у грантових програмах

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження

Отже, аналіз діючої системи мотивації у КНП «ТОКПНЛ» ТОР свідчить, що заклад має функціонуючий, але не достатньо ефективний мотиваційний механізм, який потребує оновлення. Ключовими проблемами залишаються недостатній рівень матеріального стимулювання, обмежені можливості кар'єрного росту та емоційне навантаження персоналу.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Сучасні інноваційні методи та технології мотивації медичного персоналу

У сучасних умовах цифровізації та реформування системи охорони здоров'я питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Традиційні підходи – матеріальне заохочення, преміювання, надання соціальних пільг – залишаються важливими, проте вже не забезпечують повною мірою високий рівень залученості працівників.

Тому впровадження інноваційних методів мотивації, що базуються на використанні цифрових, соціальних і нематеріальних технологій управління персоналом, є стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності медичних закладів.

На основі аналізу наукових джерел [11; 12; 20; 26; 35] і практичного досвіду роботи медичних закладів здійснено порівняльну характеристику традиційних та інноваційних методів мотивації персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних методів мотивації персоналу

Критерій	Традиційні методи мотивації	Інноваційні методи мотивації
1	2	3
Основний акцент	Матеріальне стимулювання: заробітна плата, премії, доплати, пільги	Професійний розвиток, цифрові інструменти, залучення та корпоративна культура
Інструменти впливу	Надбавки, бонуси, оплата понаднормових, соціальні пакети	Гейміфікація, цифрові платформи зворотного зв'язку, системи електронного визнання, коучинг, наставництво
Мета	Задоволення базових матеріальних потреб	Формування внутрішньої мотивації, розвитку, самореалізації, відчуття значущості
Характер впливу	Переважно зовнішній (стимул через винагороду чи покарання)	Внутрішній (самотивація, професійне зростання, відчуття приналежності)

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Засоби комунікації	Адміністративні накази, офіційні повідомлення	Цифрові комунікаційні платформи, корпоративні соцмережі, онлайн-зворотний зв'язок
Роль керівництва	Контролююча, директивна	Партнерська, фасилітуюча, наставницька
Гнучкість системи	Жорстка, централізована	Гнучка, персоналізована, орієнтована на індивідуальні потреби
Очікуваний результат	Тимчасове підвищення продуктивності, утримання персоналу	Довготривала залученість, підвищення інноваційності, покращення якості медичних послуг

Примітка. Сформовано за результатами дослідження джерел [11; 12; 20; 26; 35]

Таким чином, у сучасних умовах цифровізації охорони здоров'я традиційні методи залишаються важливими для забезпечення базової мотивації персоналу, проте саме інноваційні, нематеріальні та цифрові підходи створюють умови для підвищення ефективності, професійного розвитку та лояльності медичних працівників.

Сучасні інноваційні методи мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я характеризуються комплексністю, орієнтацією на особистість працівника та активним використанням цифрових технологій управління. Вони спрямовані не лише на підвищення ефективності праці, а й на формування довіри між керівництвом і персоналом, підвищення рівня задоволеності роботою та розвиток професійної самореалізації. Основні напрями сучасних інноваційних методів мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я подано у табл. 3.2.

Застосування нематеріальних, цифрових і соціальних інновацій у мотиваційній політиці дозволяє створити людино-центричну модель управління, у якій кожен співробітник відчуває свою значущість і причетність до спільної мети закладу. Такі підходи підвищують не лише рівень залученості персоналу, але й загальну якість медичних послуг, що є ключовим чинником успіху медичних установ у сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я.

**Основні напрями сучасних інноваційних методів мотивації персоналу у
зкладах охорони здоров'я**

Напрямок інновацій	Зміст та приклади реалізації
1. Нематеріальні інновації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Індивідуалізація підходів до мотивації – розроблення персональних планів кар'єрного розвитку, визначення індивідуальних цілей працівника, узгоджених із цілями закладу. ✓ Система нематеріального визнання – запровадження рейтингів «Кращий працівник місяця», внутрішніх відзнак за професійні досягнення, якісне обслуговування пацієнтів, прояв ініціативи. ✓ Гейміфікація трудових процесів – перетворення рутинних завдань у змагальні або командні формати (система балів, бейджів, внутрішніх змагань). ✓ Мотиваційне наставництво – створення пар «наставник — молодий фахівець» для внутрішнього навчання, обміну досвідом і взаємного оцінювання.
2. Цифрові інновації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Використання HR-платформ та електронних систем управління персоналом (StaffCop, BambooHR, Hurma HRM) для автоматичної оцінки результативності, фіксації KPI та формування звітів. ✓ Онлайн-мотиваційні платформи – внутрішні портали лікарні для обміну досягненнями, привітань і публічного визнання. ✓ Системи електронного навчання (e-learning) – дистанційні курси підвищення кваліфікації з інтерактивними елементами тестування. ✓ Цифрові бонуси та електронні заохочення – нарахування «внутрішніх балів» за ініціативність, участь у семінарах, волонтерську діяльність із подальшим обміном на привілеї.
3. Соціальні інновації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – участь медзакладу в соціальних і благодійних проєктах (допомога ветеранам, просвітницькі програми), що формує почуття гордості за роботу. ✓ Гнучкі умови праці – можливість дистанційної роботи, гнучкого графіку, використання цифрових інструментів для звітності. ✓ Ініціативна демократія – залучення працівників до ухвалення управлінських рішень через опитування, робочі групи, колективні сесії ідей.

Примітка. Сформовано за результатами дослідження джерел [21; 26]

Таблиця демонструє, що сучасні інноваційні методи мотивації медичного персоналу охоплюють три взаємопов'язані напрями: нематеріальні, цифрові та соціальні інновації. Нематеріальні підходи спрямовані на персоналізацію мотивації та створення системи визнання працівників. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати оцінку ефективності, забезпечити онлайн-визнання та організувати дистанційне навчання, одночасно підвищуючи професійну

залученість. Соціальні інновації акцентують увагу на розвитку корпоративної культури, гнучких умовах праці та залученні персоналу до управлінських рішень, що формує відчуття причетності та відповідальності за діяльність закладу. Відтак, впровадження комплексної системи інноваційних методів мотивації дозволяє поєднувати зовнішні стимули з внутрішньою мотивацією працівників, сприяє підвищенню їхньої професійної залученості та якості надання медичних послуг. Такі методи сприяють не лише підвищенню мотивації, а й зміцненню командного духу, підвищенню ефективності управління та іміджу закладу як інноваційного роботодавця.

Варто відзначити, що інноваційні підходи до мотивації персоналу передбачають не лише впровадження нових технологій чи інструментів управління, а й зміну організаційної культури медичного закладу, переорієнтацію її на розвиток людиноцентричної моделі управління. Це означає, що головним ресурсом ефективності визнається не технічне забезпечення чи фінансування, а людський капітал – знання, досвід, ініціативність та емоційна стійкість медичних працівників.

У межах інноваційної моделі мотивації важливо формувати умови для професійного саморозвитку персоналу, які включають:

- забезпечення постійного доступу до сучасних освітніх ресурсів та можливостей підвищення кваліфікації (онлайн-курси, вебінари, стажування);
- розвиток інституту наставництва та внутрішнього коучингу для молодих фахівців;
- стимулювання участі медичних працівників у професійних спільнотах, конференціях, тренінгах;
- створення системи нематеріального визнання (публічне відзначення досягнень, подяки, внутрішні рейтинги тощо).

Важливим інноваційним напрямом мотивації персоналу стає використання цифрових технологій управління персоналом (HR-tech). До таких належать електронні платформи для оцінки результативності праці, системи зворотного зв'язку, мобільні застосунки для моніторингу задоволеності

працівників, електронні бази навчання та розвитку. Завдяки цифровізації управлінських процесів медичний заклад може оперативніше реагувати на потреби персоналу, відстежувати рівень навантаження, емоційного стану та визначати напрями підвищення мотивації.

Окрему увагу слід приділити соціально-психологічним аспектам мотивації, адже саме вони мають вирішальне значення для забезпечення емоційного балансу працівників у медичній сфері. Зокрема, ефективними вважаються:

- проведення тренінгів із профілактики професійного вигорання;
- запровадження програм емоційної підтримки (супервізії, психологічні консультації);
- формування довірливих відносин у колективі, командної взаємодії та відкритих комунікацій;
- розвиток корпоративної культури підтримки, взаємоповаги та спільних цінностей.

Застосування таких інноваційних методів сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й зменшенню рівня плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу закладу охорони здоров'я як роботодавця, який дбає про добробут і розвиток своїх працівників.

Таким чином, ефективна система мотивації в сучасних умовах має бути комплексною, гнучкою та адаптивною, поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, соціальними й цифровими інструментами. Її мета – не лише утримання персоналу, а й створення умов для його професійного й особистісного зростання, самореалізації та формування внутрішньої зацікавленості у досягненні високих результатів.

З огляду на це, доцільним є розгляд практичних аспектів запровадження інноваційних методів мотивації на прикладі конкретного медичного закладу. У наступному підрозділі розглянемо особливості реалізації інноваційної мотиваційної політики у КНП «ТОКПНЛ» ГОР як прикладу сучасного підходу до управління персоналом у сфері охорони психічного здоров'я.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР

У закладах охорони здоров'я, таких як КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР, інноваційні методи мотивації мають особливу роль, оскільки персонал працює з пацієнтами, які потребують тривалої психоемоційної підтримки. Тут ефективність роботи залежить не лише від професійних знань, а й від рівня емоційної стійкості, командної взаємодії та психологічного комфорту працівників. Тому впровадження інноваційних нематеріальних форм мотивації – таких як психологічна підтримка персоналу, групи емоційного розвантаження, внутрішні тренінги з профілактики вигорання – є вкрай важливим напрямом розвитку кадрової політики.

Загалом, сучасна система мотивації персоналу у сфері охорони здоров'я повинна поєднувати традиційні інструменти матеріального стимулювання з інноваційними підходами, що базуються на цифровізації, персоналізації та соціально-психологічній підтримці. Лише інтеграція цих складових дозволить забезпечити високу ефективність праці медичного персоналу, підвищити їхню професійну активність, знизити рівень емоційного вигорання та забезпечити сталий розвиток медичних закладів у довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності лікарні, здійснений нами у попередньому розділі дослідження, показав, що її система мотивації має потенціал до розвитку в напрямі цифровізації та соціальної інтеграції. У цьому зв'язку нами розроблені практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР (табл. 3.3).

Процес впровадження інноваційних підходів доцільно розпочати із підготовчого етапу. На цьому етапі потрібно провести аналіз потреб і ресурсів лікарні, оцінити стан управління персоналом, мотиваційну систему і внутрішні комунікації. Визначаються пріоритетні напрямки впровадження, формуються робочі групи, до складу яких входять HR-фахівці, IT-спеціалісти, керівники

відділень та психологи. Це дозволить розробити чіткий план дій і забезпечити координацію на всіх рівнях.

Таблиця 3.3

Напрямки та практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР

№	Напрямок впровадження	Практичні кроки / заходи
1	Впровадження електронної системи оцінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка внутрішньої HR-платформи або використання готового ПЗ; - ведення електронних карток співробітників; - фіксація виконаних завдань та участі в навчаннях; - формування рейтингів ефективності; - автоматизація преміювання за результатами.
2	Створення корпоративного порталу мотивації	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка онлайн-платформи «ТОКПНЛ-Digital»; - інформація про преміювання, нагороди, конкурси; - отримання електронних сертифікатів та подяк; - можливість ділитися професійними досягненнями; - обмін ідеями щодо покращення роботи відділень.
3	Розвиток програми корпоративного наставництва	<ul style="list-style-type: none"> - Система «досвід – молодість»; - досвідчені співробітники стають наставниками для нових; - заохочення успішних наставників бонусами, підвищенням кваліфікації або моральним стимулом.
4	Впровадження системи гейміфікації мотивації	<ul style="list-style-type: none"> - Створення мотиваційного рейтингу: - нарахування балів за участь у тренінгах, конференціях, пропозиції покращень, бездоганне виконання обов'язків; - обмін балів на пільги: додаткові вихідні, вибір графіка, навчання за рахунок закладу.
5	Реалізація соціальних ініціатив	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення днів здоров'я, психологічних марафонів, благодійних акцій; - створення «центру емоційної підтримки персоналу» - залучення працівників до профілактичних програм у громадах області

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі дослідження

Наступним кроком є впровадження електронної системи оцінки персоналу. Для цього розробляється або обирається готове програмне забезпечення, яке дозволяє вести електронні картки співробітників, фіксувати виконані завдання та участь у навчаннях, формувати рейтинги ефективності та автоматизувати преміювання. Після тестування на декількох відділеннях система вводиться в повну експлуатацію, а персонал проходить навчання для роботи з платформою. Це забезпечить прозорість оцінювання, зменшить адміністративне навантаження і підвищить довіру до керівництва. Паралельно доцільно створити корпоративний портал мотивації «ТОКПНЛ-Digital».

Платформа дозволить співробітникам отримувати інформацію про премії, нагороди та внутрішні конкурси, отримувати електронні сертифікати та подяки, ділитися професійними досягненнями та обмінюватися ідеями щодо покращення роботи відділень. Інтеграція порталу з HR-системою забезпечить автоматичне оновлення даних, а активна участь персоналу сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню залученості.

Важливим етапом є розвиток програми корпоративного наставництва «досвід – молодість». Досвідчені лікарі, медсестри та психологи стають наставниками для нових працівників, допомагаючи швидко адаптуватися в колективі. Успішне виконання ролі наставника заохочується бонусами, підвищенням кваліфікації або моральним стимулом. Такий підхід сприятиме передачі знань, підвищенню професійного рівня команди та зміцненню корпоративної культури. Для стимулювання активності та ініціативності персоналу пропонується впровадити система гейміфікації мотивації. Працівники отримуватимуть бали за участь у тренінгах, конференціях, за пропозиції щодо покращення роботи та бездоганне виконання обов'язків. Накопичені бали можна обмінювати на пільги, такі як додаткові вихідні, можливість обирати графік або проходити навчання за рахунок закладу. Це підвищить залученість і мотивуватиме персонал до професійного розвитку.

Соціальні ініціативи формують ще один напрямок впровадження інновацій. Працівники беруть участь у днях здоров'я, психологічних марафонах, благодійних акціях, а для підтримки емоційного стану персоналу створюється «центр емоційної підтримки». Також співробітники залучаються до профілактичних програм у громадах області. Це сприяє покращенню психологічного стану персоналу (що є вкрай важливим зважаючи на специфіку діяльності закладу[35]), підвищенню соціальної відповідальності та формує позитивний імідж лікарні.

Завершальним етапом є моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів. Відстежуються ключові показники, такі як рівень мотивації та залученості персоналу, продуктивність, участь у програмах і задоволеність

співробітників. На основі отриманих результатів коригуються процеси, що дозволяє досягти максимального ефекту. У підсумку впровадження інноваційних підходів забезпечує підвищення мотивації та залученості персоналу, прозорість оцінювання, професійний розвиток команди, покращення психологічного стану та позитивного іміджу лікарні.

Нами складено прогнозний кошторис для впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність у КНП «ТОКПНЛ» ТОР (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Прогнозний кошторис для впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР

№	Напрямок впровадження	Стаття витрат	Орієнтовна сума (грн)
1	Електронна система оцінки персоналу	Розробка або ліцензія ПЗ	250 000
		Налаштування та інтеграція з існуючими системами	50 000
		Навчання персоналу	30 000
2	Корпоративний портал мотивації	Розробка платформи та дизайн	200 000
		Технічна підтримка та оновлення	50 000
3	Програма корпоративного наставництва	Організація тренінгів для наставників	40 000
		Заохочення наставників (бонуси, сертифікати)	60 000
4	Система гейміфікації мотивації	Розробка механізму рейтингу та нарахування балів	80 000
		Винагороди за бали (додаткові вихідні, навчання)	70 000
5	Соціальні ініціативи	Дні здоров'я, психологічні марафони, благодійні акції	100 000
		Створення центру емоційної підтримки	150 000
		Участь у профілактичних програмах громади	50 000
	Разом		1 140 000

Примітка. Розраховано автором самостійно

Вартість програмного забезпечення та платформи розраховано на один рік експлуатації з технічною підтримкою. Заохочення персоналу та бонуси закладені як середньорічна сума на весь колектив лікарні. Соціальні ініціативи включають матеріальні витрати на організацію заходів та невелике обладнання для центру підтримки.

Орієнтовна оцінка соціального та економічного прогнозного ефекту впровадження інноваційних напрямків у КНП «Тернопільська обласна клінічна

психоневрологічна лікарня» подана у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка соціального та економічного прогнозного ефекту впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР

Інноваційний напрям	Соціальний ефект	Економічний ефект
Електронна система оцінки	Підвищення прозорості мотивації, зменшення конфліктів, задоволеність працівників	Оптимізація роботи HR, зменшення адміністративного навантаження, економія часу
Корпоративний портал	Зростання залученості персоналу, покращення комунікації, обмін досвідом	Скорочення витрат на внутрішні зустрічі, підвищення продуктивності персоналу
Наставництво	Підвищення професійного рівня молодих спеціалістів, збереження кадрів	Зменшення плинності кадрів, зниження витрат на навчання нових працівників
Гейміфікація	Підвищення мотивації та зацікавленості у роботі, позитивний психологічний клімат	Зростання продуктивності на 10–12%, підвищення ефективності виконання завдань
Соціальні ініціативи	Покращення корпоративного клімату, зміцнення іміджу закладу, залучення співробітників до соціальних проектів	Збільшення привабливості лікарні для нових спеціалістів, потенційне залучення грантів/партнерів

Примітка. Сформовано автором самостійно

Порівняння кошторису витрат на впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР із прогнозованим економічним та соціальним ефектом подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Орієнтовний прогнозний кошторис та ефект від впровадження інноваційних методів мотивації в діяльність КНП «ТОКПНЛ» ТОР

№	Інноваційний напрям	Кошторис впровадження (грн)	Прогнозований економічний ефект (грн/рік)	Соціальний ефект (%)	Чистий ефект (грн/рік)
1	Електронна система оцінки	330 000	400 000	100	+70 000
2	Корпоративний портал	250 000	250 000	80	0
3	Наставництво	100 000	300 000	100	+200 000
4	Гейміфікація	150 000	200 000	11	+50 000
5	Соціальні ініціативи	300 000	150 000	85	-150 000
	Разом	1 140 000	1 300 000	—	+160 000

Примітка. Розраховано автором самостійно

Впровадження інноваційних підходів у діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» є стратегічно обґрунтованим рішенням, що спрямоване на підвищення ефективності управління персоналом, покращення корпоративного клімату та зміцнення іміджу медичного закладу. Проведений аналіз показав, що загальний чистий економічний ефект від реалізації інновацій становить приблизно +160 000 грн на рік, що свідчить про економічну доцільність і рентабельність проєкту.

Найвищу економічну вигоду демонструють програми корпоративного наставництва (+200 000 грн) та електронної системи оцінки персоналу (+70 000 грн). Їх впровадження дозволить оптимізувати процеси управління кадрами, підвищити кваліфікацію молодих спеціалістів, зменшити плинність кадрів і створити систему об'єктивного оцінювання результатів праці. Ці напрями формують фундамент сучасної кадрової політики, орієнтованої на розвиток, довіру та справедливість.

Корпоративний портал мотивації та система гейміфікації забезпечать позитивні соціально-психологічні зміни – зростання залученості, формування командного духу, розвиток ініціативності та підвищення продуктивності праці. Хоча їх економічний ефект є помірним, вони суттєво підсилять внутрішню корпоративну культуру та сприятимуть стабільності кадрового складу.

Соціальні ініціативи не мають безпосередньої фінансової окупності у короткостроковій перспективі, однак мають надзвичайно важливе стратегічне значення. Їх реалізація сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників (до 85%), покращенню морально-психологічного клімату, розвитку корпоративної відповідальності та формуванню позитивного іміджу лікарні серед громади. Саме ці фактори забезпечують довгострокову стійкість установи та її привабливість для нових фахівців і партнерів.

Загалом, сукупне впровадження інноваційних підходів створює синергійний ефект – поєднання економічної вигоди, соціальної стабільності та стратегічного розвитку. Проєкт не лише забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, а й формує культуру відкритості, професійної взаємодії

та постійного вдосконалення.

Отже, впровадження зазначених інновацій у діяльність КНП «ТОКПНЛ» є економічно виправданим, соціально значущим і стратегічно необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності закладу, якості медичних послуг та професійного розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Питання мотивації праці залишається складним і багатограним, що зумовлює існування різних підходів до її визначення, структури та змісту. На основі узагальнення цих підходів нами сформульоване власне визначення даного поняття. Отож, мотивацію доцільно трактувати як цілеспрямований, системно організований процес формування та реалізації внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, забезпечення їх зацікавленості в досягненні особистих і організаційних цілей, підвищення ефективності праці та розвитку потенціалу підприємства. У медичній сфері мотивація має особливе значення, оскільки діяльність працівників безпосередньо пов'язана із життям і здоров'ям людей, високим рівнем відповідальності, емоційним навантаженням та необхідністю постійного професійного вдосконалення. Сутність мотивації у сфері охорони здоров'я полягає у створенні таких умов праці, за яких працівник прагне не лише отримати матеріальну винагороду, а й реалізувати свій професійний потенціал, відчувати моральне задоволення від результатів своєї праці, бути визнаним у колективі та суспільстві.

2. Мотивація персоналу у сфері охорони здоров'я має специфічні особливості, зумовлені високою соціальною значущістю медичної діяльності, морально-етичними вимогами професії, підвищеним рівнем відповідальності за життя і здоров'я людей, а також складними умовами праці. В умовах воєнного стану питання мотивації медичних працівників набуває особливої актуальності, оскільки фахівці виконують свої професійні обов'язки у стресових, небезпечних і ресурсно обмежених умовах. За таких обставин ключового значення набувають нематеріальні чинники – моральне визнання, патріотична свідомість, суспільна підтримка та почуття професійного обов'язку, які стають потужними мотиваторами для збереження працездатності та відданості справі. Система мотивації медичних працівників має забезпечувати збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяти професійному зростанню,

підтримці позитивного психологічного клімату та підвищенню задоволеності працею. Отже, ефективна мотивація персоналу закладів охорони здоров'я повинна ґрунтуватися на системному підході, що поєднує економічні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні інструменти. Такий підхід забезпечує стабільність кадрового потенціалу, підвищення професійної активності та високу якість медичних послуг навіть у кризових умовах воєнного стану.

3. Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ є провідним спеціалізованим медичним закладом області, що забезпечує надання кваліфікованої психіатричної, неврологічної та наркологічної допомоги населенню. Підприємство характеризується стабільними фінансовими показниками, розвитком матеріально-технічної бази та збалансованою структурою капіталу. Кадровий потенціал лікарні демонструє позитивну динаміку: упродовж 2020–2024 рр. чисельність персоналу зросла на 3,4 %, що свідчить про посилення кадрової спроможності. Частка медперсоналу з атестаційними категоріями збільшилася з 57 % до 61 %, що свідчить про професійне зростання кадрів і стабільність колективу. Водночас існує проблема дефіциту молодших медичних кадрів. Загалом, КНП «ТОКПНЛ» ТОВ має стійкі позиції в системі охорони здоров'я регіону, а подальше підвищення ефективності діяльності закладу значною мірою залежить від удосконалення управління персоналом і системи його мотивації.

4. Проведений аналіз засвідчив, що система мотивації персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ функціонує на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, однак її ефективність оцінюється як середня (інтегральний коефіцієнт мотиваційного потенціалу становить 0,61). Виявлено низку проблемних аспектів, серед яких – низький рівень заробітної плати у середнього та молодшого медичного персоналу, обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатня диференціація оплати праці між категоріями персоналу та емоційне

перевантаження персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників і поступове зростання кадрового потенціалу, чинна система мотивації не забезпечує повної відповідності між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди, що знижує залученість працівників і негативно впливає на стабільність трудового колективу.

5. У результаті проведеного дослідження було визначено, що впровадження інноваційних методів мотивації персоналу в діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР є важливим чинником підвищення ефективності роботи медичного закладу. Аналіз показав, що сучасна система управління кадрами потребує поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання, серед яких особливу роль відіграють цифрові, психологічні та соціально орієнтовані підходи. Для КНП «ТОКПНЛ» ТОР запровадження запропонованих інноваційних підходів забезпечить комплексний розвиток системи мотивації, підвищення залученості персоналу, покращення якості медичних послуг і стійкий розвиток організації в цілому.

6. Нами запропоновано впровадження наступних інноваційних заходів у КНП «ТОКПНЛ» ТОР: електронну систему оцінки персоналу, корпоративний портал мотивації, програму наставництва, систему гейміфікації та соціальні ініціативи. Проведені економічні розрахунки свідчать, що сукупний прогнозований чистий ефект становить приблизно +160 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність і практичну ефективність інноваційних рішень. Найбільш рентабельними є програми корпоративного наставництва та електронної системи оцінки, які мають не лише фінансовий, а й високий соціальний результат. Водночас соціальні ініціативи приносять значний довгостроковий ефект у вигляді покращення іміджу закладу, підвищення привабливості для фахівців і зміцнення емоційної стійкості персоналу.

Отже, впровадження запропонованих інноваційних підходів до мотивації персоналу в КНП «ТОКПНЛ» здатне сформувати сучасну модель кадрової політики, орієнтовану на розвиток, професійну підтримку, цифровізацію та

соціальну відповідальність. Це забезпечить комплексне підвищення ефективності діяльності закладу, якості медичних послуг та конкурентоспроможності установи у сфері охорони психічного здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. В. Мотивація персоналу: навч. посібник / О. В. Бойко, І. А. Гузеєва, Н. В. Лещук. Київ : Кондор-Видавництво, 2019. 284 с.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення 16.09.2025).
3. Борисенко І. Ю. Мотивація як інструмент формування ефективної системи управління персоналом. К. : КНЕУ, 2016. 248 с.
4. Вершиніна І. Ю. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2018. 376 с.
5. Глущенко М. В. Мотивація персоналу: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
6. Гринько І. В. Основні принципи формування системи мотивації працівників на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3(54). С. 31-34.
7. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (74). URL: DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15> (дата звернення 25.08.2025).
8. Капітанець С. Мотивація і стимулювання персоналу: невід'ємні чинники для ефективного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.87-89.
9. Кокорева О. В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 4. С. 388-393.
10. Колот Л. В. Мотивація персоналу. К.: Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
11. Крамарчук С., Ісаєва В. Інноваційні підходи та сучасні технології в управлінні персоналом. *The 9th International scientific and practical*

- conference “Development of innovation systems: trends, challenges, prospects” (March 04 – 07, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. С. 168–170.*
12. Крамарчук С., Коваленко Т. Мотивація як складова системи управління персоналом. *The 8th International scientific and practical conference «Modern pedagogical technologies and innovative methods»(February 25–28, 2025) Seville, Spain. International Science Group. 2025. С. 135–137.*
 13. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.*
 14. Левченко О. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. Т. 1, № 4. С. 50-56.*
 15. Леонтєва А. С. Мотивація персоналу в умовах децентралізації управління. *Економіка регіону. 2020. № 4. С. 68-77.*
 16. Мельник Г. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 464 с.
 17. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В.Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
 18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення 14.09.2025).
 19. Методичні рекомендації та роз’яснення з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров’я». Київ, 2020. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-795/19289-b_coll_dogovor_ua_v105_03_03_2020.pdf (дата звернення 18.09.2025).
 20. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / Шкільняк М. М., Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021 .334 с.

21. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
22. Мочерний С. В. Стратегічний управлінський облік в умовах економічної нестабільності. К.: КНЕУ, 2016. 420 с.
23. Носань, Н., Коршуков, Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021 № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення 10.10.2025).
24. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення 12.09.2025).
25. Опендатабот. КНП «ТОКПЛ» ТОП. URL: <https://opendatabot.ua/c/02001280> (дата звернення 10.10.2025).
26. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорон здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.
27. Островерхов В.М., Дяків О.П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.
28. Офіційний сайт КНП «ТОКПЛ» ТОП. URL: <https://tokkpnl.org.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
29. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С.145-148.
30. Різновиди мотивації персоналу. *Електронна система Ок. Кадровик*. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення: 03.08.2025).
31. Середа Г., Гуцуляк Н., Шалена Є. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи

- стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023. Випуск 3(51). С.74-82.
32. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.
 33. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
 34. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.
 35. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62.
 36. Шамрик С.А. Мотивація і стимулювання персоналу, я важливі чинники ефективності управління організацією. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*. (ХНУ, 15 травня 2025 року). Хмельницький, 2025.
 37. Шаран М. В. Значення системи мотивації у забезпеченні ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Збірник тез доповідей Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»* (Тернопіль, 20 листопада 2025).
 38. Шаран М. В. Особливості формування системи мотивації персоналу медичних закладів в умовах сучасних викликів. *Матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»* (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

39. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
40. Шуляр О. О. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 376 с.
41. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення 17.10.2025).