

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МУХА Ірина Ігорівна

**Запровадження системи мотиваційного
моніторингу в управлінні персоналом закладу
охорони здоров'я. / Implementation of the
motivational monitoring system in the management
of the personnel of the health care institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-21
І. І. Муха

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ____ " _____ 20____ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	5
1.1. Сутність мотивації працівників медичного закладу	5
1.2. Методичні підходи до управління людськими ресурсами в медичних установах.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	23
2.1. Оцінка організації роботи закладу охорони здоров'я	23
2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу досліджуваних медичних закладів.....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	38
3.1. Стратегічний підхід до розвитку кадрів у сфері охорони здоров'я.....	38
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників медичних установ.....	44
ВИСНОВКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Пандемія коронавірусу та війна вплинули на багато сфер нашого життя: економіку, освіту, культуру, туризм, виробництво тощо, але вони є найважливішим тестом для вдосконалення, особливо для лікарів, які перебувають у таких умовах з першого дня. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), до 2035 року у всьому світі не вистачатиме 12,9 мільйона медичних працівників. Сьогодні економічні та маркетингові заходи знизили значення оцінки професійної діяльності, а особистий дохід залежить від кількості послуг, а не від медичних результатів та їх якості. У той же час використання сучасних інструментів управління якістю є низьким. На сьогоднішній день відсутня якісна і кількісна характеристика приватної медичної системи. Стимул до праці визначає розвиток кваліфікації працівників і суспільства в цілому, будучи одним із засобів реалізації мотиваційного механізму.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій. Питання кадрових ресурсів, освіти та навчання вирішували Арзамасова О.В., Бойківська Г.М., Дончак Л.Г., Діскіна А.А., Скорук О.В., Хаянок Т.М. Мотивацію у сфері людських ресурсів визначили Андрєєва Т.Є., Колот А.М., Лисенко В.В., Сироватко О.І., Круп'як Л.Б., Желюк Т.Л., Шкільняк М.М. та інші. а медичний персонал вивчали Граціотова Г.О. та Ясіновська М.О., Мельник А.О., Потапова А.О. та Сміянова О.І., Янковська В.А. Разом з тим, не вирішено питання щодо створення системи просування по службі медичних кадрів з метою забезпечення розвитку кадрового потенціалу в медичних закладах.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників медичного закладу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність мотивації працівників медичного закладу;
- охарактеризувати методичні підходи до управління людськими

ресурсами в медичних установах;

- оцінити організацію роботи закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати систему стимулювання персоналу досліджуваних медичних закладів;
- імплементувати стратегічний підхід до розвитку кадрів у сфері охорони здоров'я;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників медичних установ.

Об'єктом дослідження – процес створення системи мотивації персоналу медичного закладу.

Предметом дослідження є механізми та методи, що забезпечують ефективну систему мотивації управління людськими ресурсами в медичному закладі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Сутність мотивації працівників медичного закладу

Стимули є дуже важливою соціально-економічною характеристикою, яка визначає характер заходів, що вживаються для підвищення продуктивності та ефективності праці. Підвищення ефективності системи охорони здоров'я залежить від багатьох факторів, і одним з найважливіших є продуктивність праці, яка може зростати лише за умови володіння медичним персоналом відповідною професійною кваліфікацією та досягненням високого рівня стимулювання працівників. Забезпечення та підтримання мотивації співробітників на високому рівні є одним із найскладніших завдань у роботі медичного закладу.

Організація медичних операцій дуже складна, так як вимагає управління складними технічними системами і персоналом різних категорій. Розглядаючи наукові висновки різних авторів, слід визнати, що «мотивація є основним методом підвищення продуктивності праці, оскільки неможливо гарантувати підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому подальше вивчення даної теми залишається актуальним напрямком досліджень» [5].

Мотивація співробітників компанії складається з ряду матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на забезпечення якісної, продуктивної роботи і залучення і утримання найбільш кваліфікованих фахівців компанії.

Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які стимулюють дії всіх працівників для задоволення їх потреб і виконання спільного завдання. Мотивований співробітник любить свою роботу і націлений на позитивний результат. Визначення активності і стимулів співробітників - це складний процес, який повинен враховувати всі умови кількості і якості роботи, а також навчання і розвиток поведінкової стимуляції. Тому для керівника дуже важливо вибрати правильну систему розвитку, так як це особлива вимога для кожного. В

економічній літературі немає чіткого підходу до визначення терміна «стимул», тому вивчення даної теми вивчається багатьма економістами.

Тому мотивацію А. Колот розглядає як «сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій» [22]. За словами В.І. Борщ, «сприяння працевлаштуванню – це реальний і складний процес, який потребує системного підходу, справедливого використання різних методів і способів, прозорості та безпеки» [8]. Мотивація полягає в тому, щоб «заохотити людину займатися спадковою діяльністю або досвідом, спрямованим на задоволення особистих або соціальних потреб».

Згідно з результатами наукових досліджень, «мотивація співробітників - це не успіх, а безперервний процес, який спрямований на створення правильних умов, в яких можна стимулювати співробітників для досягнення цілей змін організації» [5]. Александрова Р.А. вважає, що це «психологічний феномен, який використовується для виявлення навичок, що впливають на поведінку співробітників» [5].

Отже, вивчивши визначення різних дослідників, можна зробити висновок, що мотивація медичної команди – це складний процес і бажання людини досягати цілей медичного закладу, заснований на системному підході, знаннях і досвіді, отриманих у цій професії.

Незважаючи на те, що існує досить довгий список систем мотивації для розвитку персоналу, директори медичних установ стикаються з труднощами. Сучасний керівник повинен заохочувати своїх підлеглих, щоб вони могли досягти високих організаційних результатів при мінімально можливих витратах. Система мотивації повинна відповідати основним потребам персоналу і легко оновлюватися в міру розвитку ситуації. Систему мотивації команди прийнято ділити на дві форми: істотну і неважливу.

Тому матеріальне заохочення є найбільш поширеними заходами щодо підвищення ефективності роботи працівників. З'являється все більше ефективних підходів до компенсації продуктивності. Ці стимули можуть бути як економічними, так і негрошово-кредитними. Прикладами фінансового

заохочення можуть бути: премії, оплата абонементів у спортзал; оплата медичного страхування; готівкові виплати на проведення урочистих подій; відшкодування витрат на проїзд до місця роботи, пенсійні внески тощо. До видів негрошових заохочень належать: «безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників та членів їх сімей; гнучкий графік роботи для виконання професійних завдань; скорочення робочого часу або будніх днів, безкоштовні квитки на освітні та культурні заходи; вища освіта, що оплачується роботодавцем» [5].

До негрошових заохочень належать: «рекомендації щодо управління, просування, професійного розвитку організації, створення сприятливого середовища, спільного проведення розважальних заходів, доступу до зворотного зв'язку тощо. На жаль, відсутність матеріального стимулювання освіти (середньої освіти) змушує молодь реалізовувати свій потенціал і в інших сферах життєдіяльності, завдаючи непоправної шкоди відтворенню інтелектуального потенціалу держави» [39], хоча «доросла людина, яка вчиться, творить власну історію, розвиває практичну, комунікативну, морально-поведінкову діяльність, засвоює інші специфічні людські дії та отримує необхідні результати» [54].

Керівник відповідає за вибір відповідних методів мотивації команди. Ви самі вирішуєте, які методи стимуляції найбільш ефективні на сучасному ринку і допоможуть вам досягти максимальної продуктивності вашої команди. Санкції, як і стимули, є частиною системи недостимулювання. Санкції мають превентивний характер і допомагають запобігти протиправним діям або недбалій поведінці працівників на робочому місці.

Сьогодні існує безліч інноваційних способів підвищення продуктивності. Традиційно вони поділяються на три основні категорії: «1) індивідуальна мотивація (загальне святкування, створення зон відпочинку для працівників, інформація про особисту продуктивність кожного працівника тощо); 2) морально-психологічна стимуляція (соціальна діагностика працівників, навчання і змагання з метою виявлення людей з лідерськими якостями і створення певного клімату); 3) організаційна мотивація (організація зборів всіх

співробітників, адміністрація, класифікація працівників)» [25].

Крім перерахованих вище методів стимуляції, існують і нестандартні методи, такі як турбота про членів сім'ї, додатковий відпочинок тощо.

Слід зазначити, що не існує єдиного правила або методу стимуляції. Найчастіше методи нематеріальної винагороди досягають бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Найбільш прийнятним рішенням є «прийняття низки заходів щодо розміщення працівників на ринку праці» [57].

Аналізуючи поняття «мотивація працівника», ми вважаємо, що під цим поняттям слід розуміти «сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, використання яких спрямоване на стимулювання, мотивацію співробітників компанії для підвищення їх ефективності та продуктивності на роботі» [5]. Тому основне завдання керівництва полягає у виявленні інтересів і потреб всіх співробітників і в забезпеченні створення оптимальної системи мотивації працівників. Беручи до уваги теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне уточнити структурні аспекти мотивації. Потреби, інтереси і причини відносяться до факторів, внутрішніх для формування мотиваційної системи, які постійно тісно пов'язані один з одним. Потреба виражається тоді, коли людина відчуває відсутність певного блага, стимулює його до дії, тобто пробуджує інтерес до певної об'єктивної діяльності. Мотиви «слід розуміти як свідомі мотиви до дії, щоб спонукати когось до чогось» [23].

Стимули знаходяться в зовнішніх компонентах системи мотивації. Відмінність мотивації від стимулу полягає в тому, що «стимул - це зовнішня причина, яка спонукає працівника до дії, а мотивація - це внутрішня мотиваційна сила, яка може бути заснована на обох стимулах» [5]. Найбільш ефективною є система мотивації працівника, яка в основному включає різні види стимулів в залежності від потреб співробітників і навичок компанії. Типи мотивації працівників показані на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Форми мотивації

Примітка. Сформовано автором

«Стимулювання є одним із найефективніших способів і включає в себе зарплати, бонуси та премії. Однак практика показує, що однією лише винагородою неможливо досягти сильної мотивації працівників» [15].

Для більшості компаній найбільш прийнятною є загальна система, яка спрямована на мотивацію співробітників, тобто загальна система, прийнятна для всіх співробітників. Однак зовнішня практика показує, що доцільно вводити в колектив групову мотивацію (певні категорії) і індивідуальну мотивацію (цінний персонал).

Система сприяє перетворенню принципів, мотивацій, причин, ціннісних орієнтацій, надій і поведінкових реакцій як індивідуальних факторів з ізольованого лінійного стану в безперервно замкнутий і повторюваний процес. Система мотивації співробітників дозволяє встановлювати відносини між компанією, її структурними підрозділами і загальними цілями працівників, а також між заробітною платою співробітників компанії і тісну залежність від ефективності та продуктивності їх роботи (рис. 1.2).

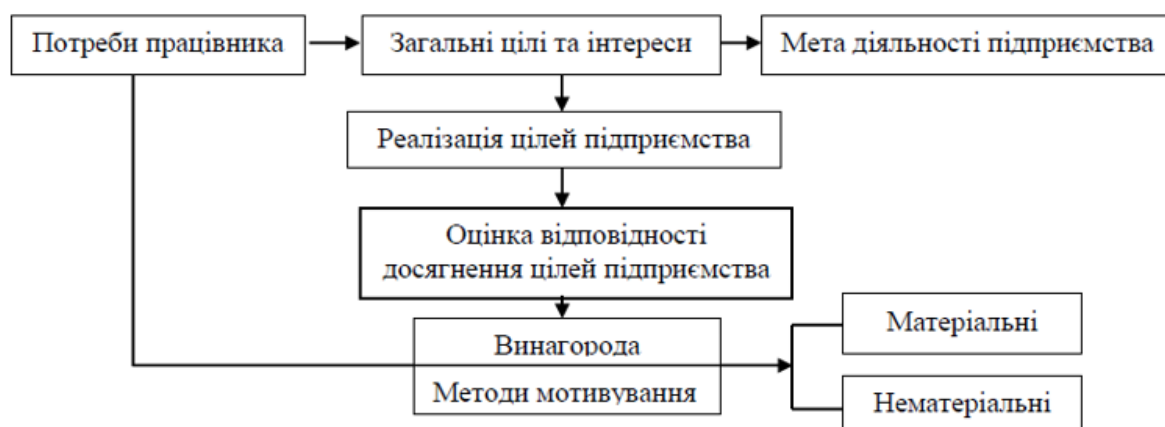


Рис. 1.2. Система мотивації персоналу в закладі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, детальне розуміння внутрішніх складових системи мотивації співробітників дозволяє керівникам впроваджувати ефективну політику трудових відносин. З урахуванням існуючих форм і методів мотивації система мотивації розробляється в наступному порядку: «1) діагностика поточного режиму мотивації працівників; 2) формулювання основних цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації; 3) створення блоків відповідної системи заохочення працівників; 4) підготовка внутрішніх управлінських документів для системи мотивації працівників» [25].

При цьому розвиток мотивованої для працівників системи має ґрунтуватися на застосуванні принципів інклюзивності, злагоженості, регулювання, прийняття рішень, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, прозорості та об'єктивності.

Одним з найважливіших факторів, що підвищують продуктивність на роботі, є оптимізація системи просування співробітників. Використання ефективної моделі мотивації у вашій компанії гарантує, що співробітники зацікавлені у підвищенні продуктивності на роботі та повній реалізації свого професійного потенціалу.

Проведене дослідження приводить до висновку, що структура системи мотивації працівників у більшості державних підприємств регулюється правильною мотивацією працівників, нематеріальна форма знаходиться на низькому рівні. Оскільки забезпечення максимально можливого прибутку і

домінування на ринку є основними напрямками бізнесу для сучасного бізнесу, вважається за доцільне розглянути комплексний підхід до створення ефективної системи мотивації співробітників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу

Примітка. Сформовано автором

Прийнято вважати, що «система преміювання відіграє важливу роль в пов'язаній з нею системі мотивації, тому керівництву сучасних компаній рекомендується звертати увагу на наступні пільги крім загальноприйнятих умов (причин) збору та виплати премій співробітникам: за професійні досягнення і досягнення, керівників, спеціалістів; нагорода за високу продуктивність та найкращу продуктивність» [5].

Дослідження показують, що більш практичне застосування методів нарахування та виплати заробітної плати, доплат та різних премій в сучасних умовах не є достатньо ефективним для забезпечення високого рівня мотивації працівників, адже чергове підвищення заробітної плати (преміювання) за короткий проміжок часу матиме цікавий ефект, тому що співробітники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати.

Як ефективний інструмент стимулювання, він спрямований на впровадження пакету вдосконалених соціальних заходів, які включають: надання працівникам можливості для отримання нових знань та вдосконалення своїх навичок; пропонувати подарунки співробітникам; організація свят та дозвілля на підприємстві; оплата відрядження Державними нагородами, іменні

подарунки за результати діяльності, що відображаються в показниках діяльності; путівки на відпочинок (реабілітацію) для кращих співробітників. В цілому впровадження соціального пакету компенсує працівнику витрати на виконання функціональних функцій, покращує здоров'я працівників і підвищує їх працездатність.

Ми вважаємо, що організація професійного та кадрового навчання та захоплюючий вплив забезпечують розвиток професійних навичок працівників. Керівникам особливо рекомендується навчати та інформувати початківців про процес роботи, включаючи загальну інформацію (теоретична підготовка) та практичну підготовку (на робочому місці). Також вони повинні регулярно перевіряти знання своїх співробітників за допомогою усних тестів або іспитів. На основі проведених досліджень була розроблена типова модель для вдосконалення інструментів просування співробітників в сучасних компаніях, які були реорганізовані в проекти.

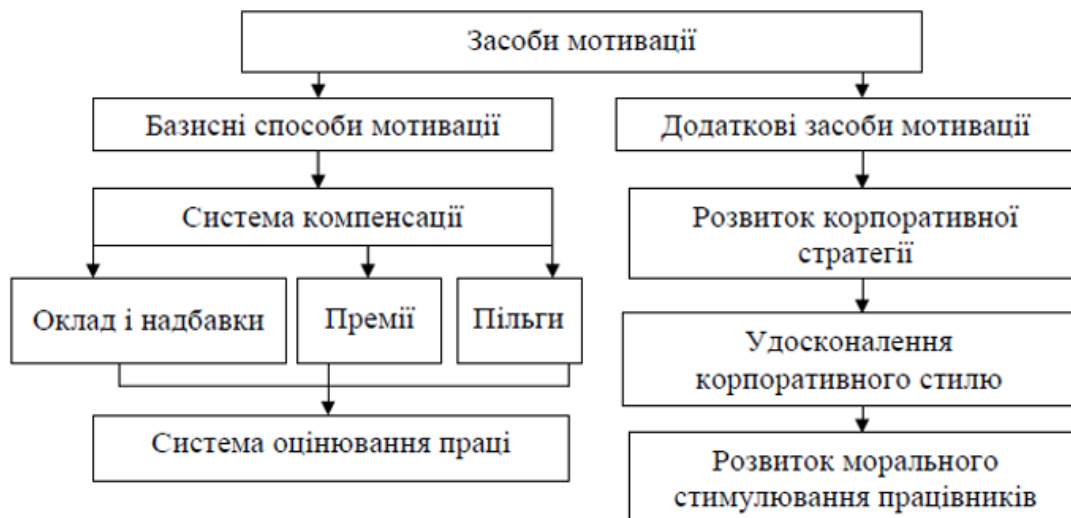


Рис. 1.4. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Примітка. Сформовано автором

Вважається, що «реалізація представленої моделі для вдосконалення засобів мотивації працівників, особливо основних і додаткових методів стимулювання, забезпечує позитивні результати в роботі співробітників компанії» [25]. Слід зазначити, що «система компенсацій є складовою частиною стимулюючих фондів і включає в себе заробітну плату і пільги, премії і надбавки,

які сприяють системі оцінки ефективності роботи працівників» [5]. «Розробка бізнес-стратегії, яка також є одним з мотиваційних інструментів, передбачає вдосконалення стилю і культури компанії, створення моральних стимулів для співробітників, тобто створення моральних стимулів для співробітників». [15]

1.2. Методичні підходи до управління людськими ресурсами в медичних установах

У сучасних умовах, коли медичні заклади реформуються, медичні установи, які надають медичні послуги та мають фінансуватися самостійно, в своїй діяльності мають врегулювати заклад та всі сфери його діяльності.

Жодна галузь людської діяльності не може бути успішно розвинена без лідерства, тобто без систематичного використання засобів для досягнення певної мети. Найважливішим ресурсом в будь-якій організації є люди, тому що інші ресурси активізуються людьми. Таким чином, мистецтво лідерства - це «здатність оптимально організувати певну діяльність за допомогою людського фактора. Лікарі є основним джерелом медичної допомоги, що дозволяє значно підвищити ефективність у цій сфері» [25].

Традиційні методи управління людськими ресурсами в сфері охорони здоров'я в даний час не дають бажаних результатів, але відображаються в низькій продуктивності системи управління людськими ресурсами і ефективності роботи, яка недостатньо добре організована.

У кризові часи власники часто недооцінюють цінність команди. Обмежені фінансові ресурси переоцінюють цінність працівників. Це своєрідний перехід від стратегії розвитку до стратегії виживання. Посилюється контроль за діяльністю співробітників і ефективністю використання робочого часу, що знижує довіру, мотивацію і лояльність співробітників до організації. Як наслідок, «перед власниками тепер стоїть важливе завдання: розробка та реалізація антикризової стратегії управління персоналом» [34]. Тому слід використовувати сучасні методи управління персоналом.

Міжнародний досвід, зокрема Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить, що «серед найбільш ефективних заходів в управлінні людськими ресурсами є організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності системи охорони здоров'я» [35].

Ефективне управління роботою вимагає трьох взаємопов'язаних компонентів: «планування розвитку роботи (кількісного та якісного), навчання та використання людських ресурсів» [7].

Згідно з класичним визначенням Армстронга, «управління людськими ресурсами - це єдиний стратегічний і логічний підхід до управління найбільш цінними ресурсами організації: людьми, які працюють в ній і вносять індивідуальний і колективний внесок в досягнення її цілей, зберігаючи при цьому незмінну конкурентну перевагу організації» [3].

Отже, управління людськими ресурсами - це «процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання та просування людських ресурсів з метою ефективного використання та досягнення цілей компанії та її співробітників» [15].

Антикризове управління персоналом - це «сукупність добре продуманих, узгоджених заходів, спрямованих на оптимізацію чисельності працівників і методів управління персоналом з метою зниження витрат на персонал і підтримки нормальної соціально-психологічної обстановки в колективі» [54].

Система управління людськими ресурсами в медичному закладі - це «сукупність відповідних методів, механізмів управління, які спрямовані на поліпшення цілей, завдань і діяльності організації, а також продуктивності і якості роботи» [8].

При розробці системи управління людськими ресурсами в медичному закладі необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: «ситуація на ринку праці; трудове право; перспективи роботи та розвитку» [5]. До внутрішніх чинників належать: цілі діяльності; організаційна культура.

Для реалізації цілей роботи медичного закладу у сфері управління

людськими ресурсами необхідно поєднувати такі завдання:

- «задовольняти потреби співробітників компанії з точки зору розміру та необхідних навичок;
- повною мірою і ефективно використовувати потенціал робітників і всіх працівників;
- створювати умови для високопродуктивної роботи, високого рівня організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення звички до спілкування та співпраці між працівниками;
- консолідація персоналу в закладі, створення стабільного штату;
- для задоволення бажань, потреб та інтересів працівників з точки зору змісту роботи, умов праці, виду роботи, можливостей для професійної кваліфікації та кар'єрного зростання на робочому місці.
- підвищувати ефективність управління людськими ресурсами, досягати цілей управління і знижувати витрати на оплату праці» [13].

Вирішення і реалізація завдань з управління людськими ресурсами здійснюються «в критичних ситуаціях: обмеженість фінансових ресурсів, масове скорочення чисельності працівників, обмеження соціальних програм, високий рівень соціально-психологічних кадрів, жорсткі терміни, що визначають необхідність істотного коригування заходів управління» [18].

«Ефективність управління людськими ресурсами, повна реалізація визначених цілей багато в чому залежить від уміння створити систему управління людськими ресурсами компанії, знання механізму роботи, вибору методів роботи, кращих методів роботи співробітників» [18].

У сучасних умовах впровадження ефективних практик управління людськими ресурсами є ключовим елементом управління людськими ресурсами.

«Методи управління людьми - це спосіб впливу на окремих співробітників і службовців для координації їх дій в процесі ведення бізнесу» [23]. Методи управління людськими ресурсами поділяються на три основні групи: «організаційні або адміністративні, економічні та соціологічні» [5]. Методи антикризового управління рекомендується віднести до певної групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Характеристика	Перелік	Функції	Сфера застосування
Організаційні або адміністративні	Дотримання жорсткої дисципліни та неухильне виконання інструкцій, розпоряджень і наказів керівника	Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм та нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктування; набір, відбір та розставлення кадрів; затвердження методик та рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень	Управління, планування і контроль; своєчасне ознайомлення виконавців з усіма нормативними документами, які безпосередньо стосуються їх діяльності для якісного виконання розпоряджень керівництва	Підходить для державних установ та організацій, наприклад в органах державної влади та місцевого самоврядування, закладах охорони здоров'я
Економічні	Спонування працівника до виконання поставлених перед ним планів та завдань	Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової	Пряма заінтересованість персоналу в якісному виконанні, поставлених перед ним завдання; підбір висококваліфікованих кадрів; постійне вдосконалення процесу створення кадрового резерву	Приватні компанії, в яких керівники зацікавлені в мотивації персоналу, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку

		діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках та капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування		
Соціально-психологічні	Пошук індивідуального підходу до кожного працівника з метою налаштувати і мотивувати його на плідну роботу	Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних та духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень	Регулярне відстеження всіх соціальних та психологічних процесів в організації; проведення тестування та анкетування персоналу; застосування різних психологічних прийомів створення комфортних умов для роботи персоналу	На підприємствах будь-якої форми власності (привітання персоналу зі святами, вираз подяки за високопродуктивну працю, публікації на корпоративному сайті про кращих працівників)
Анти-кризового управління	Мають за мету економію витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на	Аутсорсинг; аутплейсмент; аутстафінг; сторітеллінг; shadowing («стеження») buddying;	Передача частини функцій з управління персоналом у виконання аутсорсинговій фірмі; планування і	Бюджетні та небюджетні організації (установи)

	ринку праці	гейміфікація; «віртуальна школа», «корпоративний on-line університет», відеонавчання; методи нематеріального стимулювання персоналу; внутрішній кадровий резерв; on-line рекрутмент	контроль; мотивація; організація; виведення поза штат фахівців для зниження витрати на розвиток персоналу	
--	-------------	--	--	--

Примітка. Сформовано автором за [34]

Принципи ефективного управління людськими ресурсами різноманітні і формулюються на різних рівнях і стосуються різних сфер діяльності (менеджмент, промисловість, організація, окремі працівники).

У сучасних умовах основоположний принцип управління людськими ресурсами полягає в підборі і призначенні співробітників на основі їх особистих і ділових особливостей.

«Комплексний підхід до управління людськими ресурсами передбачає врахування організаційних, економічних, соціально-психологічних, правових, технічних та інших аспектів, де соціально-економічні фактори відіграють ключову роль і є взаємозалежними» [45].

Системний підхід відображає розгляд взаємозв'язку між окремими аспектами управління людськими ресурсами і знаходить своє відображення в розробці кінцевих цілей, визначенні засобів їх досягнення і створенні відповідного механізму управління, що забезпечує детальне планування, організацію і просування системи трудових ресурсів.

Управління людськими ресурсами здійснюється за допомогою виконання ряду конкретних дій і включає в себе наступні основні дії і функції:

- визначити цілі та ключові висновки для співпраці з працівниками;
- постійне вдосконалення системи управління персоналом організації;
- визначити методи, форми та способи, необхідні для досягнення цілей,

- організація роботи при впровадженні рішень;
- координація та контроль за виконанням запланованих заходів.

Загальна система управління людськими ресурсами об'єднує в собі ряд цілей управління людськими ресурсами, керівних принципів, форм і методів, найважливішими з яких є: «аналіз людських ресурсів, підсистеми планування і прогнозування; підсистема підбору, монтажу, оцінки та навчання робітників; підсистема, що забезпечує належне використання співробітниками в організації» [25].

Складність і гнучкість управління людськими ресурсами вимагає багаторівневого підходу до цієї важливої проблеми.

Управління людськими ресурсами включає в себе наступні елементи:

— «техніко-технологічна (відображення на рівні розвитку того чи іншого виробничого процесу, на характеристиках використовуваного обладнання і технології, на умовах виробництва тощо); організаційні та фінансові аспекти (включаючи питання, що стосуються планування чисельності та складу працівників, належного стимулювання, використання робочого часу, організації діловодства тощо); соціально-психологічний (у зв'язку з проблемами соціально-психологічного забезпечення управління людськими ресурсами з впровадженням різних соціологічних і психологічних процедур при виконанні кадрової роботи)» [34].

В основі системи управління людськими ресурсами лежить кадрова політика, довгострокова лінія розвитку людських ресурсів, загальна спрямованість роботи людських ресурсів, що визначається найбільшими і фундаментальними колективами, і установки, виражені в стратегічних рішеннях.

Найважливішим в управлінні людськими ресурсами є принцип підбору співробітників виходячи з їх особистісних і професійних особливостей. Цей принцип включає в себе:

«Плинність кадрів ґрунтується на системному відборі та інтеграції нових співробітників; створення умов для розвитку підприємницьких здібностей працівників; чіткий опис прав, обов'язків і відповідальності всіх працівників;

створювати умови, що сприяють професійному і формальному розвитку працівників на основі відповідних критеріїв оцінки їх роботи та особистісних якостей; дозвольте працівникам здійснювати нагляд за виконанням своїх обов'язків» [34].

Система управління людськими ресурсами в медичному закладі - це «система, в якій виконуються функції управління людськими ресурсами» [35]. Вона складається із загальної підсистеми і лінійної підсистеми, а також сукупності функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

До функціональних підсистем відносяться: «управління організацією в цілому; планування та маркетинг; підбір персоналу та управління підбором персоналу; управління умовами праці; нормальні умови експлуатації; управління розвитком персоналу; контроль поведінкової стимуляції; управління соціальним розвитком; розвиток організаційної структури; інформаційне забезпечення» [38] (табл. 1.2).

Таким чином, система управління людськими ресурсами складається з сукупності цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних відповідних видів, форм, методів і механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності і якості роботи.

Тому в узагальненнях наголошуємо, що будь-який вид співпраці зі співробітниками компанії має досягати головної мети. Іншими словами, управління співробітниками є ефективним тому, що співробітники успішно використовують свій потенціал для виконання поставлених перед компанією завдань.

Таблиця 1.2

Склад підсистем системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

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

Примітка. Сформовано автором

У результаті були запропоновані наступні заходи щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в медичних закладах:

— «впровадження організаційної структури організації, затвердженої загальними зборами з розвитку різних підрозділів; визначення та розробка стратегії управління людськими ресурсами, яка є частиною стратегії розвитку всієї організації; створити ефективну систему управління робочою силою, яка забезпечує роботу управління робочою силою в динамічному середовищі; створення систем планування та маркетингу будівництва; розробити посадові інструкції для керівників вищої та середньої ланки, а також стандарти відділів для більш ефективного розподілу обов'язків та відповідальності»; розробити ефективні заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики (набір і відбір працівників, атестація, навчання, методи заохочення нематеріальної праці, ефективність відповідних систем стимулювання); пропонувати працівникам соціальні гарантії, що регулюються управлінням людськими ресурсами відповідно до чинного законодавства» [35].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Оцінка організації роботи закладу охорони здоров'я

«Великогаївська АЗПСМ» надає послуги населенню Великогаївської громади. Сфера охорони здоров'я Великогаївської громади була організована у 2018 році зі створенням двох некомерційних спільних підприємств на базі двох поліклінік у селах Великі Гаї та Баворів.

Основною метою діяльності комунальної некомерційної установи «Великогаївська АЗПСМ» є «надання базової медичної допомоги та оздоровчих послуг населенню, а також вжиття заходів щодо профілактики захворювань у населення та підтримання здоров'я населення» [36]. Залежно від зазначеної мети зміст діяльності вказується на рисунку 2.1.

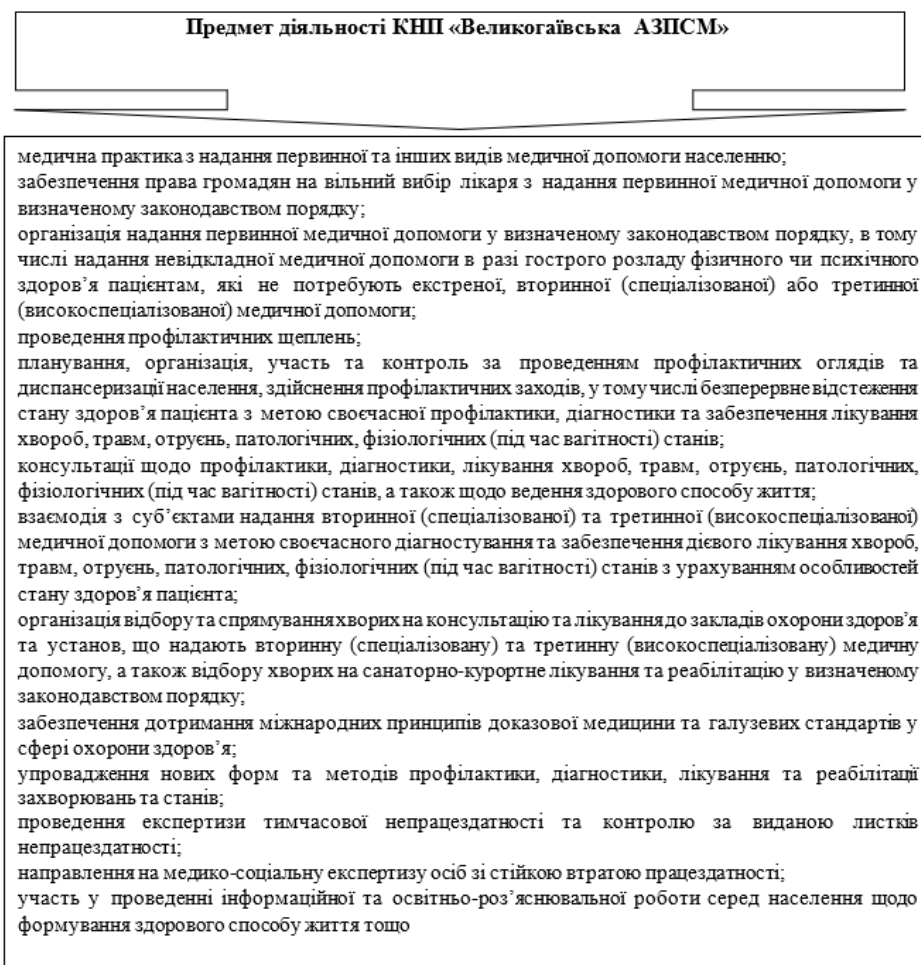


Рис. 2.1. Предмет діяльності КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Сформовано автором

В управлінні комунального некомерційного підприємства «Великогаївська АЗПСМ» знаходяться 2 амбулаторії та 3 медичні пункти (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Організаційна структура КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка: Сформовано автором за матеріалами КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Команда медиків складається з 26 осіб, серед яких п'ятеро лікарів. Наразі було виписано 79% направлень, в середньому 1 159 пацієнтів на одного лікаря. Кількість на рік – 15 536. Середньодобове навантаження на одного лікаря становить 15 хворих (табл. 2.1) [36].

Майно підрядника є спільною сумісною власністю органу місцевого самоврядування і передається йому відповідно до права повного управління.

Некомерційне комунальне підприємство «Великогаївське АЗПСМ» та його дочірні підприємства оснащені сучасним медичним обладнанням, необхідним для базової допомоги населенню та відповідають переліку первинного медичного обладнання: «3-х частинний кардіограф, 10-позиційний глюкометр, 3-х частинний пульсоксиметр, 6-ти частинна електронна шкала для дітей, 3-х частинний електронний тонометр, механічний тонометр з 8 частин, сестоноскоп на 11 частин, ручний реаніматор АМБУ з 1 частини. Неврологічний молоток із 3 частин, базовий діагностичний набір Kawe із 3 предметів, насадка для флюметра з 1 частини, електронний термометр із 4 частин, безконтактний

термометр із 2 частин».

Таблиця 2.1

**Кількість обстежених пацієнтів за період 01.01.2023-01.01.2024 КНП
«Великогаївська АЗПСМ»**

ППП лікаря, що проводить діагностичну	Число обстежених осіб		Із загальн. числа обстежених		Зроблено досліджень всього	У тому числі амбулаторним хворим		Із загальної кількості досліджень зроблено:
	всього	у тому числі в поліклініці та вдома	дітей віком 0-17 років включно	у тому числі в поліклініці та вдома		в поліклініці	вдома	ЕКГ- досліджень
Терещенко О. Д.	67	65	30	30	72	66	4	0
Ходань Н. С.	42	37	4	4	45	39	1	20
Белз Н. О.	17	17	3	3	17	16	1	0
Березюк Л. І.	165	165	75	75	182	173	7	9
Бережа І. В.	7	7	0	0	7	7	0	1
Потіха Х. В.	14	14	2	2	15	14	1	0
Зафігурний А. В.	9	9	0	0	11	11	0	0
Мелех Н. О.	95	60	23	17	129	65	0	7
Стечишин Р. Р.	40	40	8	8	46	44	2	7
Новосад І. В.	345	341	60	60	408	388	16	145
Кухарська М. Я.	13	13	1	1	13	12	1	8
Гай С. С.	35	31	4	4	38	34	0	0
Машталер У. М.	82	80	12	11	88	84	2	0
Лютак Н. І.	3	3	0	0	3	2	1	1

Примітка: Сформовано автором за матеріалами КНП «Великогаївська АЗПСМ»

«Обладнання науково-дослідної лабораторії: напівавтоматичний біохімічний аналізатор 1 комп'ютер, аналізатор сечі 1 комп'ютер, 1 комп'ютер біноскопичний мікроскоп, бактеріальна реконструкція 1 комп'ютер. У клініці є два автомобілі, один з яких придбано через національну медичну програму, а інший за кошти муніципалітету. Основне фінансування Великогаївського

АЗПСМ: Дохід Державної служби здоров'я України становить 4 мільйони 100 тисяч гривень» [36].

Кількість звернень до сімейного лікаря (терапевта, педіатра) не регламентована. Лікар отримує гроші, які «супроводжують пацієнта», незалежно від кількості візитів. Іноді пацієнт не може звернутися до сімейного лікаря після підписання заяви. Тому лікар зацікавлений в профілактиці захворювань у своїх пацієнтів, щоб вони були здорові.

При підписанні угоди з пацієнтом лікар зобов'язаний повідомити пацієнта про те, що він сам вирішить, чи проводити візит на дому. Міністерство охорони здоров'я рекомендує лікарям на власний розсуд вирішувати, як організувати амбулаторне лікування. Якщо у пацієнта виникла невідкладна ситуація, він може викликати швидку допомогу, в іншому випадку пацієнт приїде в лікарню своїми силами.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу для КНП «Великогаївська АЗПСМ»

S “Сильні сторони”	W “Слабкі сторони”
Кваліфікований медичний персонал, наявність автотранспорту, достатнє комплектування комп'ютерною та офісною технікою, великий відсоток підписаних декларацій між лікарями та пацієнтами, комфортні умови перебування пацієнтів в амбулаторії (зручні меблі, дитячий куточок, сучасна зона ресепшн), активна позиція і зацікавленість в розвитку медицини місцевої влади, прийом чергового лікаря у вихідний день	Відсутність консультацій вузькопрофільних фахівців, недостатня кількість сімейних лікарів на кількість охочих підписати декларації, відсутність платних послуг для збільшення фінансових надходжень, недостатній виїзд лікарів у ФАП ніж того бажають пацієнти, дорожівартісне впровадження інноваційних методів діагностики та лікування
O “Можливості”	T “Загрози”
Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення фінансових ресурсів, залучення населення до схем страхування та інших форм оплати медичних послуг, організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами, залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати, покращення матеріально-технічного забезпечення закладу	Конкуренція з боку приватних медичних установ, пасивність частини населення до вибору лікаря, низька мотивація молодих фахівців, які не бажають їхати працювати в сільську місцевість, недостатність коштів, що виділяється НСЗУ на потреби закладу, недостатність забезпечення засобами медичного призначення, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами, територіальна близькість закладу до інших медичних закладів (висока конкуренція)

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

В даний час жодна компанія не може існувати самостійно, але на неї впливають зовнішні і внутрішні чинники. Тому для компанії важливо правильно оцінювати своє зовнішнє і внутрішнє середовище.

Для проведення аналізу навколишнього середовища «Великогаївська АЗПСМ» слід використовувати метод якісного аналізу SWOT (табл. 2.2) [36].

Для вивчення внутрішнього середовища Великогаївської АЗПСМ рекомендується проведення SNW-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SNW-аналіз КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	Сильна S	Нейтральна N	Слабка W
Загальна стратегія закладу			W
Організаційна структура		N	
Фінансовий стан		N	
Доступність інвестиційних ресурсів		N	
Рівень бухгалтерського обліку		N	
Асортимент послуг	S		
Конкурентоспроможність закладу		N	
Інформаційні технології			W
Здатність до лідерства		N	
Здібності керівництва	S		
Ступінь маркетингу			W
Якість бренда		N	
Репутація		N	
Репутація як роботодавця		N	
Інновації		N	
Рівень обслуговування	S		
Корпоративна культура		N	

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

«SNW-аналіз – це аналіз сильних сторін, нейтралітету та слабких сторін компанії. Цей аналіз використовується тільки для аналізу факторів внутрішнього середовища» [35].

Дані таблиці 2.3 дають відповідні припущення про переваги і недоліки досліджуваного установи. Що стосується «внутрішнього середовища, то Великогаївська АЗПСМ зазвичай знаходиться в нейтральному режимі» [36].

Основними недоліками «Великогаївська АЗПСМ» є відсутність адекватної бази даних інформації про споживчий ринок та відсутність маркетингової стратегії [36].

Аналіз сильних і слабких сторін «Великогаївська АЗПСМ», а також можливостей і ризиків у зовнішньому середовищі дозволяє визначити пріоритети розвитку некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ»:

- бути інноваційним, конкурентоспроможним та доступним державним закладом, який надає комплексну та кваліфіковану медичну допомогу за допомогою інноваційних технологій та міжнародних стандартів на основі наукової та доказової медицини;
- «надавати широкий спектр високоякісних медичних послуг для покращення здоров'я населення, ефективної профілактики, діагностики та лікування захворювань, з метою покращення та відновлення здоров'я» [36];
- «адаптація до нової системи фінансування та умов надання медичних послуг»;
- «забезпечити працівників закладу медичним обладнанням»;
- забезпечення доступу та розвитку кваліфікованих кадрів.
- «активізувати співпрацю з іншими медичними організаціями для консультування населення та надання діагностичної та лікувальної допомоги»;
- «підвищити ефективність комерційних операцій за рахунок впровадження функціонального управління (управління якістю, управління людськими ресурсами, управління ліками, фінансовий менеджмент)»;
- забезпечення доступу до високоякісних лікарських засобів, вакцин та товарів народного споживання.

2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу досліджуваних медичних закладів

У сучасному віддаленому середовищі керівникам необхідно використовувати систему стимулів, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу. Питання мотивації до продуктивної праці не нове, і інтерес людей існує вже століттями. Праця впливає на матеріальне виховання і духовну культуру суспільства.

Слід приділити увагу такому важливому фактору, як створення гідних умов праці в медичних закладах, оскільки цей сектор є дуже важливим для забезпечення ефективної роботи медичних працівників.

Проблема просування працівників у медичних закладах впливає з її безпосереднього впливу на якість медичних послуг, що надаються громадянам. Для вирішення проблем у цій сфері необхідно використовувати різні методи стимулювання трудової діяльності, з метою підвищення продуктивності праці та раціоналізації використання ресурсів. «Ефективно розроблена система стимулювання дає можливість медичним установам мобілізувати людський потенціал, викликати інтерес до високих доходів і розкрити свій творчий потенціал» [2].

Мотивація – це «процес, який спонукає співробітників до певних дій та дій на основі розуміння їхніх потреб та використання мотивації для підвищення їхнього бажання та готовності до співпраці з метою ефективного виконання завдань та досягнення спільних цілей компанії» [5].

У сучасних умовах необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні методи, засоби та методи стимулювання для поширення результатів роботи. Тому використовуваний і бажаний метод залежать від особливостей підприємства, структури роботи, ступеня інтегрованості роботи, рівня розвитку і виробничої демократії.

Мотивація працівників має бути ефективною для закладів охорони здоров'я для надання якісної медичної допомоги населенню. Важливим

фактором при просуванні працівників медичних установ є додаткова заробітна плата, яка дається у вигляді премій, що представляють собою індивідуально визначену суму для кожної людини, а також премії, що забезпечують сприятливі відносини між керівниками і підлеглими. Найбільш ефективним способом поліпшення якості медичних послуг і працівників є зміна способу організації заробітної плати [5].

У медичних установах найголовніше – це «мотивація до роботи, в тому числі мотивація працювати за різними професіями і виконувати різні трудові завдання. Це можна зробити за допомогою гнучкої системи пільг, надбавок та заробітної плати, залежно від складності роботи, рівня освіти та ефективності роботи» [3].

Важливим аспектом реструктуризації є мотивація працівників, що робить привабливими висококваліфікованих працівників. За останні роки в лікарнях та медичних закладах були виявлені такі проблеми: відсутність програм підготовки медичних працівників під час переходу України до принципів ринкової економіки, відсутність контролю за плинністю кадрів, недостатня заробітна плата, низький рівень соціального захисту медичних працівників. Всі ці питання свідчать про те, що медичні працівники не мотивовані до продуктивної роботи. Як наслідок, є багато випадків, коли медичні працівники залишають державну службу на користь приватних медичних закладів або виїжджають за кордон. Це призводить до демографічних проблем та браку навичок у багатьох сферах життя, включаючи охорону здоров'я [4].

Концепція розвитку громадського здоров'я в Україні визначає розвиток інфраструктури та розподіл ресурсів охорони здоров'я як один із пріоритетів. Деякі вчені стверджують, що така розробка повинна включати в себе фінансове, логістичне, технічне оснащення медичних установ на основі новітніх методів і принципів роботи апарату. Це не тільки «підвищує якість послуг, що надаються, а й сприяє підвищенню мотивації працівників до праці» [2, 12].

«В результаті медичної реформи змінилося фінансування закладів охорони здоров'я. Наразі кошти, призначені для фінансування діяльності лікарень,

розподіляються відповідно до кількості пацієнтів» [12]. Це означає, що медичні заклади зіткнулися з такими питаннями, як конкуренція, конкуренція за окремого пацієнта, оцінка ризиків та необхідність можливих майбутніх можливостей для збільшення кількості підписаних договорів та кількості пацієнтів. Тому для ефективної роботи в існуючих умовах та реагування на проблеми ринку медичним закладам необхідно залучати молодих спеціалістів, які можуть не лише лікувати пацієнтів, а й аналізувати ситуацію на ринку, надавати високий рівень медичних послуг, конкурувати за потенційних пацієнтів. «Система стимулювання та стимуляції персоналу сприяє залученню та утриманню необхідного медичного персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи» [5].

Фінансовий стимул для зміни системи оплати праці медичних працівників, враховуючи якість та кількість наданої медичної допомоги, підсилює важливий та складний аспект самої медичної сфери. Щоб оцінити ефективність стимулюючих методів, клініцистам необхідно проаналізувати як якісні, так і кількісні показники. До кількісних показників відносять фонд заробітної плати і витрат на персонал, а до якісних - ступінь задоволеності роботою, ступінь свободи вибору і знання діяльності медичних установ.

Важливо пам'ятати, що «фактична мотивація співробітників не є самостійним фактором, а ґрунтується на стратегії медичного закладу, чіткій кількості ролей та критеріях оцінки працівників та підрозділів» [7].

Деякі керівники медичних закладів вважають, що їх підлеглі оцінюють їх дії під керівництвом співробітників, ставлять цілі, виконують завдання, забезпечують дисципліну як приклад гідної роботи, заохочуючи їх працювати відповідно до очікувань керівництва. У більшості випадків ця відсутність ентузіазму проявляється на роботі, де немає особистого інтересу до роботи.

Такою важливою проблемою слід розглядати як неефективне управління трудовим процесом, яке не відображає інтереси працівників у продуктивній праці і не викликає бажання підвищувати показники на виробництві.

Якщо система оплати праці лікарів не відповідає вимогам професійної

кваліфікації, стажу, інтенсивності та соціальної значущості, то соціальна та моральна відповідальність лежить безпосередньо на персоналі. Це є несправедливим і призводить до втрати великої кількості медичних працівників та майнової шкоди державі, а також до непоправної шкоди здоров'ю населення.

Тому рекомендується уникнути колапсу системи охорони здоров'я. Для того щоб скоротити плінність кадрів медичного персоналу, необхідно використовувати всі стимулюючі фактори, спрямовані на підвищення продуктивності праці і правильне використання ресурсів.

У багатьох випадках найважливішою і найцікавішою ідеєю для медичних працівників є розуміння соціальної важливості праці. Але для багатьох лікарів, та й взагалі для всіх лікарів, робота в даний час незручна і неактуальна.

Одним із найважливіших способів досягнення цілей компанії є мотивація своєї команди. Зростання продуктивності праці знаходиться в прямій залежності від правильного вибору і раціонального використання даного виду стимулювання. «Однією з найважливіших завдань керівника є систематичний аналіз потреб своїх співробітників, так як це є додатковим фактором в досягненні цілей і місії організації» [14].

«Великогаївська АЗПСМ» використовувала соціологічний метод (анкетування) у дослідженнях системи стимуляції АЗПСМ для кращого розуміння найважливіших аспектів стимуляції працівників Великогаївського АЗПСМ. В опитуванні взяли участь деякі співробітники.

Метою дослідження був аналіз потреб і стимулів працівників Великогаївського АЗПСМ. Це допоможе визначити ефективність мотивації і описати деякі проблеми.

«Було створено анкету з 11 запитань. Опитування проводилося дистанційно за допомогою Google Forms. Анкета була розіслана співробітникам Великогаївського АЗПСМ в соціальних мережах для всіх типів груп, після чого всім бажаючим була надана можливість взяти участь в опитуванні мотиваційної оцінки» [36].

Проаналізувавши документацію у звіті, з'ясувалося, що хоча належна

система мотивації досить спокійна, її все одно недостатньо з точки зору достатнього доходу для працівників.

Опитавши співробітників «Великогаївська АЗПСМ», були отримані важливі відповіді на особисті питання.

«Задоволеність роботою є важливим показником роботи співробітників некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ». На запитання «Чи задоволені Ви Великогаївською АЗПСМ?» 18 опитаних працівників відповіли, що задоволені своєю роботою в медичному закладі, 4 працівники не повністю задоволені та 1 співробітник не задоволений» [36] (рисунок 2.3).

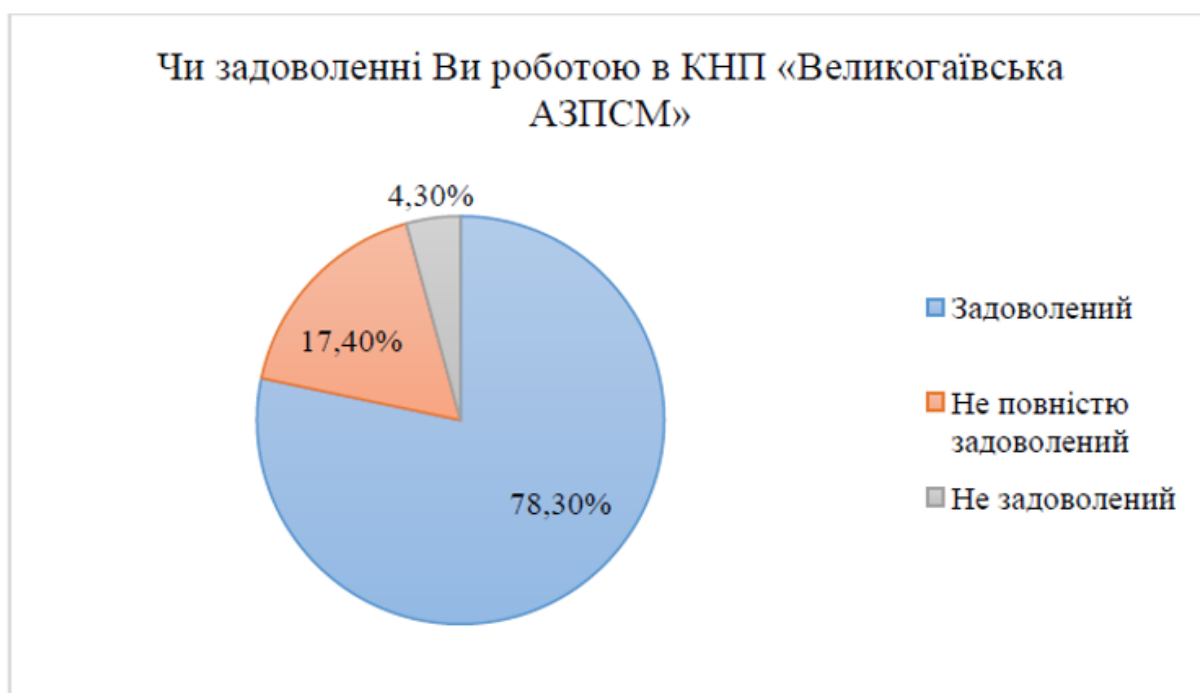


Рис. 2.3. Задоволеність роботою персоналу КНП «Великогаївська АЗПСМ»
Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Ще одне питання: «Чи впливає система стимуляції на вашу роботу Великогаївської АЗПСМ?». «73,9% респондентів відповіли ствердно, тоді як 13% респондентів сказали, що не хвилюються і мають труднощі з відповіддю на це запитання» [36] (рисунок 2.4).



Рис. 2.4. Вплив мотивації на роботу працівників КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

«Стимуляція є важливим фактором в роботі співробітників в медичному закладі. Ось чому важливо точно знати, що їх мотивує. Тому більшість респондентів обрали мотиватором заробітну плату, і такий самий відсоток оцінювався на основі таких факторів, як послуги та гідні умови праці» [36].

Таким чином, працівники в основному орієнтовані на заробітну плату, тобто їх приваблюють матеріальні стимули (рис. 2.5 і 2.6).

Ще одним питанням для оцінки мотивації працівників Великогаївського АЗПСМ було: «Які актуальні стимули Ви хотіли б бачити в КНП «Великогаївський АЗПСМ»? Найбільше респондентів надавали перевагу субсидіям (78,3%), освіти (13%) та відвідуванню санаторіїв (8,7%). (рис. 2.7).

У опитуванні також було два детальних запитання: «Що є найбільшою привабливістю вашої роботи? та «Які зміни Ви б порекомендували в плані діяльності в Великогаївській АЗПСМ»?

«Що найбільше подобається працівникам Великогаївського АЗПСМ у роботі?» До них відносяться такі фактори, як: обладнання; можливість здобуття освіти; вміння показати, що він зробив; стабільність; підвищення кваліфікації.

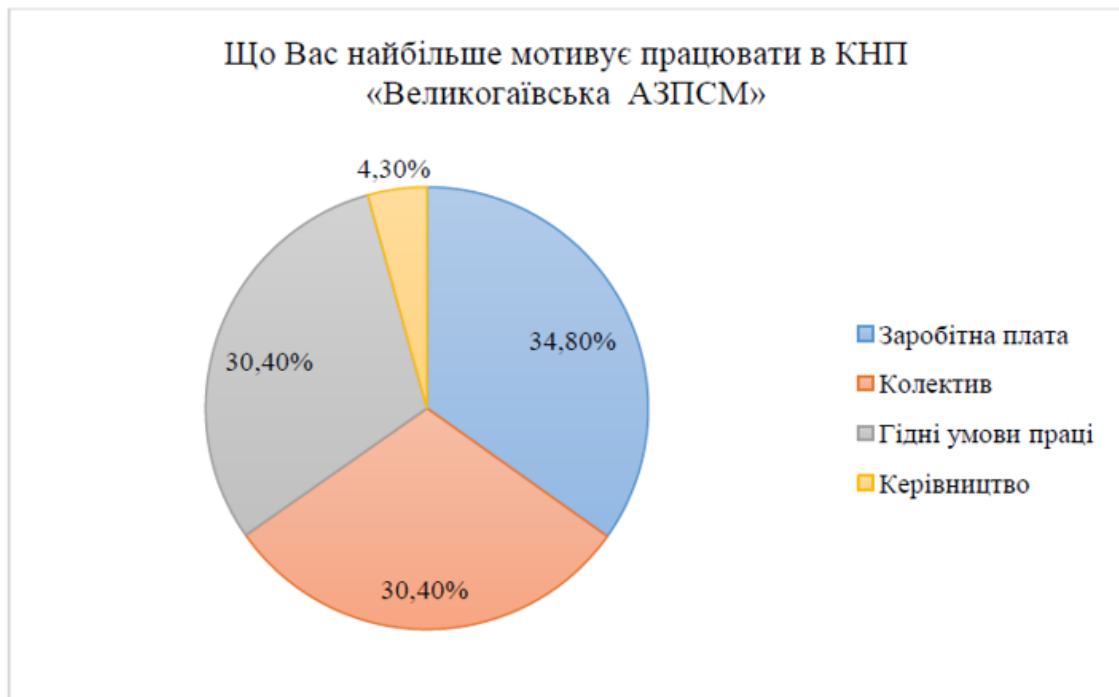


Рис. 2.5. Мотиваційні фактори працівників КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»



Рис. 2.6. Форми мотивації працівників КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

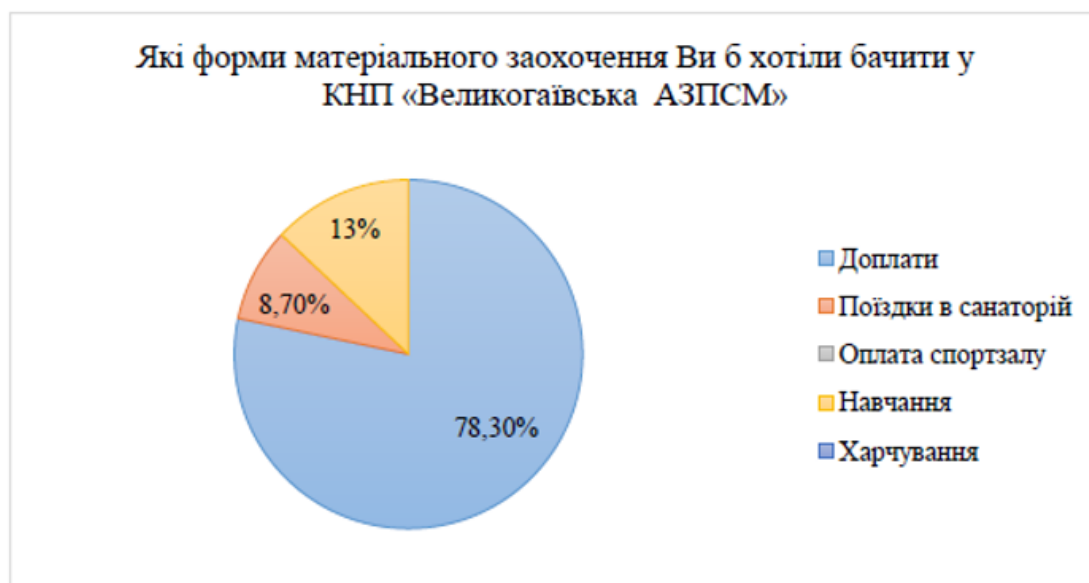


Рис. 2.7. Форми матеріального заохочення працівників КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Складено на основі даних КНП «Великогаївська АЗПСМ»

На запитання: «Які зміни Ви маєте намір внести щодо діяльності Великогаївської АЗПСМ?», отримуємо наступну відповідь:

- для розрахунку заробітної плати необхідно враховувати трудовий стаж;
- приділяйте більше уваги психічному здоров'ю своїх співробітників;
- комунікація з керівництвом лікарні.
- прислухайтесь до своїх співробітників;
- удосконалено систему заохочення.

Тому це опитування наочно показує нам, що працівники не задоволені системою стимуляції АЗПСМ. Вони віддають перевагу перш за все матеріальному стимулюванню. Завдяки найкращим робочим факторам вони різні і відображають інші уподобання. Невеликий відсоток працівників також відповів на запитання, які зміни вони хотіли б бачити для Великогаївського АЗПСМ, серед відповідей було «удосконалення системи мотивації працівників та врахування стажу при розрахунку заробітної плати, що особливо важливо для майбутніх змін у медичному закладі, тобто системі мотивації працівників» [36].

В результаті проведених нами досліджень по створенню системи

просування праці співробітників некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ» ми підтвердили, що якість життя на роботі в даний час є ефективним стимулом для підтримки якості роботи і підвищення ефективності. Створення дозволу на працевлаштування досягається за рахунок ефективної системи нарахування заробітної плати, організації комфортних робочих місць, позитивного ставлення керівництва організації до співробітників, можливості професійного розвитку та об'єктивної атестації працівників, а також соціальних гарантій і додаткових пільг для працівників.

Основними негативними факторами, що впливають на систему мотивації працівників, є нерозвиненість системи нарахування заробітної плати і незадоволеність відповідною і незначною системою мотивації.

За результатами опитування співробітників та аналізу мотивації працівників рекомендуємо зробити наступні кроки для вдосконалення системи мотивації працівників медичних закладів:

А.«Розробити, затвердити та навчити працівників прозорій та зрозумілій системі преміювання та заохочень для досягнення поставленої мети – встановлення справедливої системи оплати праці».

Б. Широкий спектр висококваліфікованих медичних кадрів для навчання у відділах підвищення кваліфікації медичних кадрів.

В.Надайте своїм співробітникам правильні стимули.

Г.Розширення нематеріальних показників для підтримки робочої сили у сфері охорони здоров'я.

Д.Надавати обмежену медичну допомогу працівникам та їхнім сім'ям.

Тому реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню позитивної емоційної атмосфери всередині колективу, що сприятиме підвищенню ефективності своєї роботи. Реалізація наданих рекомендацій може позитивно вплинути на рівень просування працівників некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ» та підвищити ефективність використання працівниками кадрових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Стратегічний підхід до розвитку кадрів у сфері охорони здоров'я

Система охорони здоров'я значно змінилася за останні роки, зробивши медичних працівників більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на пацієнта. Одним з найважливіших напрямків, що впливають на якість медичних послуг, є мотивація співробітників. «Ефективна система стимуляції може стати катализатором високої продуктивності, професіоналізму та задоволеності пацієнтів, а відсутність або неефективність такої системи може вплинути на якість надання допомоги та становити загрозу для здоров'я пацієнта» [5]. Високий рівень стимуляції сприяє зниженню плинності кадрів, створенню сильної та стабільної робочої сили, забезпеченню високоякісних медичних послуг, а отже підвищенню конкурентоспроможності лікування та довіри пацієнтів.

Тому «медичні установи повинні зосередитися на розробці системи мотивації, яка адаптується до зовнішніх змін і сприяє розвитку внутрішніх навичок всіх співробітників» [5]. Суть цієї системи полягає в відповідальності, ініціативності та постійній боротьбі за самоактуалізацію, адже саме ці працівники є цінними для медичних закладів сучасного світу.

У цьому контексті розробка та впровадження ефективних методик підвищення кваліфікації персоналу в медичних закладах є одним із найактуальніших завдань у керівництві цими закладами. Рекомендується розглянути сучасні методи стимуляції, вивчити існуючий досвід, дати рекомендації лікарям про те, як побудувати ефективну систему стимуляції.

«Визначте місію, цілі та плани вашої компанії. Побудова «дерева призначення». Процес проектування відбувається в контексті конкретного середовища. Керівники закладів охорони здоров'я повинні продемонструвати

глибоке розуміння цього контексту, щоб визначити свою місію та встановити стратегічні, тактичні та операційні цілі (рисунок 3.1).

Детально опишемо структуру цільової складової медичного закладу.

Стратегічні цілі просування некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ»:

1. Підвищення продуктивності. Забезпечити працівникам охорони здоров'я належні умови для максимально ефективного виконання своїх обов'язків.

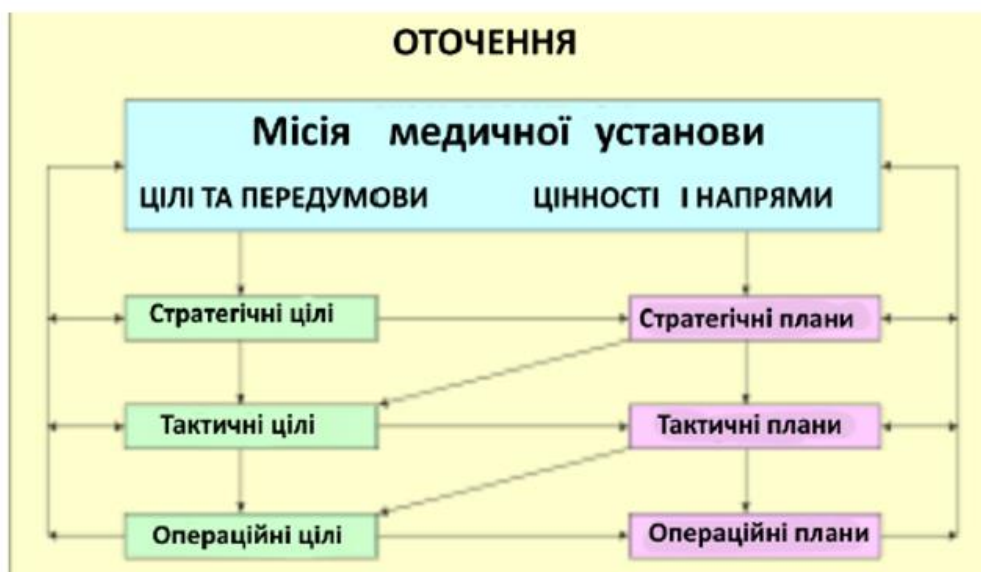


Рис. 3.1. Структура «Дерева цілей»

Примітка. Складено на основі [12]

2. Наймайте та утримуйте високоефективних медичних працівників. Залучити кращих лікарів і подбати про те, щоб вони були працевлаштовані в організації тривалий час.

3. Задоволеність співробітників. Будуйте відносини, коли співробітники задоволені своєю роботою – це покращує якість обслуговування пацієнтів.

4. Сприяння професійному розвитку. Надавайте своїм співробітникам можливість навчатися, розвивати навички та підніматися корпоративними сходами.

Цікавими тактичними цілями «Великогаївська АЗПСМ» є:

1. «Розробка та впровадження системи внутрішніх премій та

заохочень для медичних працівників».

2. «Проводьте регулярні тренінги та семінари з психологічної підтримки та тімбілдингу».

3. Створення системи зворотного зв'язку з пацієнтами про роботу медичного персоналу, результати якої будуть використовуватися для мотивації персоналу.

4. Підвищувати обізнаність про професію за допомогою реклами, кампаній зі зв'язків з громадськістю та соціальних проектів.

5. Надавати можливості для професійного розвитку в межах закладу.

6. Налаштуйте гнучкий графік роботи з урахуванням індивідуальних потреб ваших співробітників.

7. Регулярне соціальне опитування співробітників для виявлення основних факторів мотивації і незадоволеності.

8. Розширення соціальних пакетів для працівників: медичне страхування, спеціальна відпустка, корпоративні заходи тощо.

9. Створіть позитивну корпоративну культуру, де всі співробітники відчують себе важливими та сприяють загальному успіху закладу.

Цілями діяльності некомерційного комунального підприємства «Великогаївський АЗПСМ» є:

1. Слідкуйте за тим, щоб заробітна плата та інші пільги виплачувалися вчасно та в повному обсязі.

2. Ознайомте співробітників з регулярною системою визнання і заохочення за відмінні досягнення в роботі.

3. Обладняйте робоче місце відповідним обладнанням, включаючи ергономічні інструменти та обладнання.

4. Проводьте щомісячні зустрічі між керівництвом та співробітниками для обговорення актуальних тем та ініціатив.

5. Впроваджувати короткострокові програми навчання для підвищення кваліфікації співробітників.

6. Впровадьте систему наставництва для нових співробітників.

7. Організуйте корпоративні заходи для розвитку командного духу та підтримки морального духу співробітників. Розроблення системи охорони праці для запобігання професійним захворюванням та нещасним випадкам.

Стратегічні плани «Великогаївська АЗПСМ» є довгостроковими орієнтирами та рекомендаціями щодо розвитку та вдосконалення:

А. Розвиток інфраструктури. Збільшити кількість служб та спеціалізованих центрів.

Б. Модернізація технологій. Інвестиції в сучасні медичні прилади, розробка та впровадження електронних систем охорони здоров'я.

В. Навчання та розвиток співробітників. Проводити регулярні курси, семінари та конференції для підвищення кваліфікації медичних працівників.

Г. «Партнерство та співпраця. Співпраця з міжнародними органами охорони здоров'я, науково-дослідними інститутами та бізнес-партнерами».

Д. «Якість медичних послуг. Створення системи моніторингу та постійного вдосконалення якості та стандартів якості медичних послуг».

Е. Розвиток послуг. Впроваджувати нові медичні процедури, методики та послуги, які відповідають потребам сучасних пацієнтів.

Ж. «Фінансова стабільність. Розробляти та впроваджувати стратегії диверсифікації доходів, залучення інвестицій та ефективного управління витратами» [5].

З. «Соціальна відповідальність. Створюйте соціальну підтримку, благодійні організації та інтерактивні програми разом із громадою» [5].

Ці стратегічні плани спрямовані на покращення якості медичних послуг, надання якісної допомоги пацієнтам та посилення позицій закладу в системі охорони здоров'я.

Тактичні плани «Великогаївська АЗПСМ» спрямовані на досягнення коротко- і середньострокових цілей та їх реалізацію відповідно до стратегічних орієнтирів» [36]:

1. Оптимізація робочого часу. Розробити та впровадити ефективні програми роботи для лікарів.

2. Впровадження нової технології. Впровадження та встановлення нового медичного обладнання або програмного забезпечення в певних підрозділах.
3. Підвищити якість обслуговування. Навчати медичний персонал покращувати комунікацію з пацієнтами.
4. Відкриття нових філій: планування та відкриття спеціальних відділів або лабораторій.
5. Оцінка задоволеності пацієнта. Проводьте опитування пацієнтів, щоб дізнатися, чи задоволені вони послугами.
6. Реклама та маркетинг. Створюйте та впроваджуйте кампанії для просування послуг у спільноті.
7. Бюджетний контроль. Відстежуйте витрати і доходи, коригуйте бюджет при необхідності.
8. Підвищити ефективність логістики. Оптимізація процесів з доставки, зберігання та транспортування медичних виробів.

Тактичні плани покликані забезпечити короткострокове функціонування установи та надати підтримку реалізації стратегічних планів.

Плани дій «Великогаївська АЗПСМ» зосереджені на повсякденній діяльності та процедурах, які забезпечують стабільність та ефективність:

1. Щоденний робочий графік. Плануйте робочий час медичного персоналу з урахуванням потреб пацієнтів.
2. Обслуговування обладнання. Огляд, обслуговування та ремонт виробів медичного призначення.
3. Щоденне обстеження пацієнтів. Слідкуйте за станом здоров'я пацієнтів, щоб отримати дані про здоров'я.
4. Гігієна та санітарія. Регулярно очищайте і дезінфікуйте ділянку.
5. Безпека пацієнта та персоналу. Перевіряйте системи безпеки, беріть участь у тренінгах з техніки безпеки.
6. Координація з партнерами. Співпраця з лабораторіями, страховими компаніями та іншими партнерами.
7. Управління медичними програмами. Ефективне реагування на

запитання та прохання пацієнтів.

8. Організація навчальних семінарів. Плануйте та сприяйте внутрішньому навчанню співробітників.

9. Оцінка ефективності поставленого завдання. Щоденний аналіз та адаптація робочих процесів для підвищення продуктивності.

Плани дій забезпечують ефективність «Великогаївська АЗПСМ» та щоденне реагування на зміни або непередбачені обставини.

Після побудови «дерева цілей» «Великогаївська АЗПСМ» ми визначили стратегічні завдання. Стратегічними цілями стимулів є:

1. Розробка системи заохочень. Створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників на основі їх продуктивності, навичок і внеску в розвиток некомерційного підприємства «Великогаївська АЗПСМ».

2. Налаштуйте систему зворотного зв'язку. Створюйте механізми для отримання регулярного зворотного зв'язку від співробітників про їхнє задоволення роботою, потреби та проблеми.

3. «Освіта та навчання. Організовувати тренінги, курси та семінари з метою підвищення професійної кваліфікації та компетентностей медичних працівників».

4. Визнання результатів. Створити систему визнання досягнень працівників, включаючи суспільне визнання, нагороди та визнання належної роботи.

5. Оптимізуйте робоче середовище, забезпечте необхідними ресурсами, інструментами та обладнанням, а також створіть позитивну культуру компанії.

Крім того, стратегія розвитку Великогаївської АЗПСМ може включати в себе наступні завдання:

- фінансові потреби клініки в реалізації платних послуг;
- Співпраця з Державною службою здоров'я України, впровадження нових наборів послуг.
- організація масажів;

- фізіотерапевтичні процедури (озокерит, парафіноterapia, лікувальні інгаляції);
- організація медичних оглядів перед поїздкою;
- надання психотерапевтичних консультацій та психологічної підтримки населенню;
- здача в оренду вільного майна;
- розробка та впровадження скринінгу для місцевого населення з профілактики захворювань місцевого населення (СХВ, туберкульоз, цукровий діабет, ВІЛ/СНІД, рак молочної залози та шийки матки, йододефіцит).

Маючи на увазі ці стратегічні та амбітні цілі, організація допомагає побудувати ефективну систему стимулювання, яка підвищує задоволеність та ефективність лікарів.

Тому стратегічний підхід до розвитку персоналу, необхідний для стабільності та ефективності роботи медичного закладу. Враховуючи важливу роль надавачів медичних послуг у наданні якісних медичних послуг, належна промоція їх діяльності може бути ключовим фактором у досягненні високого рівня задоволеності пацієнтів та досягненні стратегічних цілей закладу. Реалізуючи вищезазначені стратегічні цілі, «Великогаївська АЗПСМ» зможе «підвищити свою конкурентоспроможність, сприяти професійному розвитку своїх співробітників і забезпечити стале майбутнє в умовах змін і викликів, що відбуваються в сучасному медичному середовищі» [5].

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників медичних установ

«Сучасні умови праці призводять до складнощів для державних установ (ковідний карантин, військові дії), особливо для медичних закладів, гнучкої модернізації та управління системою для мотивації працівників» [26]. У сучасних умовах процеси мотивації праці повинні включати в себе наступні напрямки роботи з працівниками: співбесіди з потенційними співробітниками;

спільна робота зі співробітниками; робота з тимчасово безробітними.

Аналіз мотиваційного статусу працівників закладів охорони здоров'я показує, що основними факторами сьогодні є довільна заробітна плата лікарів та медичного персоналу та відсутність професійного розвитку багатьох працівників.

Найбільш успішна система просування працівників на всіх рівнях медичного закладу може мати лише власну систему, структуровану та орієнтовану на індивідуальні потреби та особливості працівників даного закладу з урахуванням їх статевих та вікових особливостей, рівня якості, трудової активності. «Створення такої системи стимулювання передбачає використання адекватних і нематеріальних ресурсів, що сприяють розвитку працівника і медичного закладу в цілому» [26].

Беручи до уваги результати дослідження, представлені в розділі 2.2, можна сформулювати ряд рекомендацій для послідовного впровадження запланованих змін в системі мотивації колективу Великогаївської АЗПСМ. На рис. 3.2 показані найважливіші кроки для поліпшення системи мотивації співробітників.

«Саме тому позитивний соціально-психологічний клімат у такий непростий для нашої країни час є важливим кроком на шляху вдосконалення системи стимулювання» [25]. Нарешті, беручи участь у спільній роботі, лікарі допомагають створити почуття задоволення у всіх співробітників, що сприяє формуванню готовності до роботи. Це впливає на підвищення ефективності роботи та створення сприятливого середовища для пацієнтів.

Розглянемо соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність роботи закладу охорони здоров'я (рис. 3.3).



Рис. 3.2. Етапи покращення системи стимулювання персоналу КНП «Великогаївська АЗПСМ»

Примітка. Сформовано автором



Рис. 3.3. Соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності медичної установи

Примітка. Сформовано автором

Ефективність комунікації між медичною командою залежить від комунікації про хід лікування, а не від конкретного складу залучених сторін. Важливо знати про різні моделі комунікації співробітників в організації, а також про взаємодію між медичними працівниками та пацієнтами, оскільки вони відрізняються різними способами дій та спілкування.

Сфера охорони здоров'я є однією з найважливіших з усіх країн з соціальної точки зору. У медичних закладах дуже актуальною є проблема зіткнень через тісний контакт персоналу та пацієнтів.

Конфлікти у сфері охорони здоров'я, які впливають на суспільство на критичних етапах розвитку та внутрішні причини, можуть мати зовнішні причини, такі як недостатнє фінансування та недооцінка медичних працівників у системі, яка була недостатньо реформована. У будь-якому медичному закладі однією з причин конфлікту є певна розбіжність між персоналом лікарні та пацієнтом.

Успішне професійне спілкування між персоналом медичного закладу та пацієнтом ґрунтується на вмінні визначати соціальний зміст справи, розуміти вербальну та невербальну інформацію, правильно інтерпретувати дії та характеристики інформації з урахуванням стану свого здоров'я. Записуючи цю інформацію, лікар повинен передбачити зниження поведінки пацієнта у зв'язку із захворюванням та лікуванням.

Для формування хорошої репутації медичного закладу відповідно до бізнес-етики, власники лікарень повинні встановити моральні норми комунікації між медичним персоналом різних категорій та обов'язків. У той же час подумайте про загальноприйняті ідеї та ролі, такі як головний лікар, завідувач відділення, завідувач відділення, головний лікар, дільнична медична сестра та інші. Важливо розуміти, що «створення позитивного соціально-психологічного клімату серед фахівців лікарні є результатом системної роботи керівництва, керівників, психологів і працівників по всьому закладу охорони здоров'я, а також здійснення різних заходів» [13].

Другим важливим кроком є створення прожиткового мінімуму: необхідно

проаналізувати ринкову кон'юнктуру та заробітну плату у галузі. Зверніть увагу на конкурентоспроможність заробітної плати некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ». Якщо зарплати недостатні, розгляньте можливість підвищення зарплат працівникам, виходячи з фінансових можливостей закладу. Це питання потребує уваги як з боку керівництва, так і з боку працівників.

«Заробітна плата повинна бути розумною, тобто у працівника має бути достатньо грошей для покриття своїх основних потреб. В іншому випадку працівник може бути змушений шукати кілька джерел доходу або навіть розглянути можливість зміни роботи, що є звичайним явищем» [5].

При розрахунку матеріального заохочення слід враховувати тривалість трудових відносин працівників і їх завантаженість в процесі роботи. Критерії оцінки роботи співробітників і їх результатів повинні бути чітко закріплені в місцевому законодавстві і відомі всім співробітникам. Крім того, вони повинні бути легко вимірними, щоб забезпечити об'єктивну оцінку працівника.

Складність системи нарахування заробітної плати ускладнює планування бюджетів, що може призвести до додаткових витрат та невдоволення впровадженням нарахування заробітної плати. Для вирішення цих викликів важливо уточнити порядок оплати праці медичного персоналу лікарень та забезпечити доступ до бази даних внутрішніх нормативних документів.

Наступним кроком може стати розробка пільг, хоча система заохочення за негрошовий контент менш поширена серед працівників, але вона забезпечує стабільну зайнятість і залученість співробітників, а цей метод ефективний для підвищення лояльності співробітників до керівництва організації. Компанія може створювати можливості для подорожей та проживання співробітників та їхніх сімей зі знижками на послуги відпочинку, пропонувати знижки на ділові поїздки, надавати медичну допомогу співробітникам до Дня захисту дітей, жертвувати на спортивні, рекреаційні та культурні об'єкти, харчування, роботу та відшкодування повернень, і вивільнити зайвий час. Слід розглянути «можливість створення сприятливих умов для працівників та їх сімей у сфері

медичного обслуговування. Можуть існувати безкоштовні або пільгові платежі за медичне обслуговування, пільги на користування медичними центрами тощо. Всі ці заходи є додатковими матеріальними стимулами, які компанія може реалізувати» [5].

Працівники також віддають перевагу навчанню як матеріальному заохоченню. Основною метою медичного сертифіката є аналіз конкретного рівня, складності виконуваних робіт, а також задоволення професійних потреб і функціональних завдань. Метою цього процесу є покращення функціонування підрозділів охорони здоров'я в різних типах закладів з метою подальшого вдосконалення державних послуг. «Крім того, лікарів за можливості слід відправляти на стажування за кордон та надавати інформацію про місцевих лікарів. Одним із способів навчання співробітників є відвідування навчальних курсів та семінарів, тому є сенс направляти лікарів для їх навчальної діяльності та досвіду в цій сфері» [5].

Не забувайте навчати співробітників недосяжній формі мотивації. Суспільне визнання має бути передано в щотижневому барометрі, а для працівників, чий зусилля та досягнення вищі за середні показники для цієї категорії працівників, це важливо для всіх. Важливо переконатися, що вони розуміють сенс виконаного обов'язку. Цей вислів подяки має бути регулярним і не обмежуватися такими святами, як «Всесвітній день медичної сестри, День лікаря або День лікарні». Вони також повинні проводитися щоквартально з урахуванням результатів роботи за певний проміжок часу.

Негрошове заохочення працівників має ґрунтуватися на їхніх емоційних потребах, щоб їх помічали, поважали. Інвестиції у свою робочу силу та творчу оцінку – один із найкращих способів утримати таланти та створити стійку культуру компанії.

Керівництво «Великогаївської АЗПСМ» може створити почесне представництво, де представляє кращих співробітників місяця. Знання і розуміння того, що співробітники знають свій авторитет і постійно пам'ятають про свою психологічну ситуацію, має позитивний ефект. Це може підвищити

вашу мотивацію, підвищити самооцінку та зберегти задоволеність роботою. Усвідомлення того, що «ваші зусилля будуть визнані та оцінені, створює цікаве та сприятливе робоче середовище для ваших співробітників» [5].

Керівництву варто подумати про підтримку співробітників подарунками. Така практика дуже поширена в багатьох організаціях і установах. Подарунки можуть бути використані для вираження поваги, вдячності до кожного. Але важливо, щоб подарунки були актуальними та доступними. Подарунки можуть принести велику радість на день народження, робочий день або вихід на пенсію співробітника.

Для стимуляції роботи і творчого підходу лікарів слід розглядати такі методи:

А. Пропаганда етичних принципів у медицині: наголошується на важливості етичних цінностей у медичній практиці. «Проводьте регулярні курси та семінари з етики для обговорення можливих випадків для медичних працівників та встановлення принципів належної поведінки».

Б. Створіть сприятливе робоче середовище: надайте своїм співробітникам інструменти, необхідні для продуктивної роботи. Це і сучасні прилади та обладнання, і комп'ютери робочі, і витратні матеріали для медичних процедур, і доступ до всіх державних документів.

В. «Самооцінка та визнання: підкресліть важливість роботи лікарів та подякуйте їм за їхній внесок. Організуйте церемонії нагородження, які визнають досягнення та внесок усіх співробітників» [15]. Ця вправа сприяє формуванню самооцінки і самоповаги співробітників.

Г. Створіть цікаве середовище, де співробітники можуть розвивати свій творчий потенціал. Заохочуйте їх висувати нові ідеї, методи та способи вирішення проблем. Проводьте сесії, на яких співробітники можуть ділитися ідеями та співпрацювати над новими проектами.

Також дуже важливо уникати стресу для медичних працівників, оскільки вони щодня стикаються зі складними ситуаціями в житті пацієнтів та взаємодіють з різними людьми, які не завжди поважають їхню роботу.

Керівництво Великогаївського АЗПСМ має вживати заходів для уникнення стресу серед своїх працівників. Розробити програми та заходи, які сприяють психологічному та емоційному благополуччю працівників лікарні. Це включає навчання з управління стресом, психологічну підтримку, можливості відпочинку та відновлення.

Реалізація запропонованих заходів сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та підтримки всередині колективу. Лікарі усвідомлюють свою важливу роль у житті закладу. Реалізація цих рекомендацій може позитивно позначитися на мотивації співробітників, підвищити ефективність використання професійного потенціалу співробітників Великогаївської АЗПСМ.

ВИСНОВКИ

Розглянувши організаційні можливості медичного закладу, можна зробити наступні висновки.

Найважливішим завданням будь-якої компанії є створення середовища, яке спонукає співробітників працювати на повну для розвитку свого фізичного, морального та інтелектуального потенціалу. Аналіз теоретичних основ механізму мотивації в роботі у керівників і вивчення існуючої системи мотивації на підприємстві дозволили зробити основні висновки щодо розвитку. Реалізація цих заходів підвищує мотивацію і продуктивність працівників на роботі.

Не можна вказати найбільш ефективний спосіб мотивації співробітників компанії, так як кожен з них має свої переваги і недоліки. Тому матеріальні і нематеріальні стимули іншої сторони повинні доповнюватися і збагачуватися. При складанні програми розвитку співробітників необхідно враховувати всі особливості колективу і компанії в цілому, регулярно переглядати внутрішню політику компанії, прислухатися до думки підлеглих. Система заохочення працівників повинна бути розроблена не тільки на рівні підприємства, а й на регіональному та національному рівні.

Система мотивації співробітників повинна бути прозорою і зрозумілою, щоб виключити відчуття несправедливості і протистояння. Всі співробітники повинні знати, що ви отримаєте прожитковий мінімум у вигляді бонусів, знижок, безкоштовних квитків на конференції, першокласного обладнання, визнання з боку керівників та інших учасників. Тому, незважаючи на мотивуючий фактор в тій чи іншій сфері, в будь-якій організації або компанії спостерігається зниження продуктивності праці та якості продукції.

Практика управління людськими ресурсами в медичних установах - це спосіб впливу на окремих співробітників і службовців для координації їх дій під керівництвом організації.

Ефективна система управління людськими ресурсами в медичних закладах створює сильну та адаптивну організаційну культуру, яка сприяє формуванню

атмосфери взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцями, підтримує прагнення до «вдосконалення» всіх працівників організації, підтримує ініціативи на всіх рівнях організації, постійні технологічні та організаційні інновації, відкрите обговорення з усіх тем».

Система мотивації співробітників є обов'язковою для будь-якого медичного закладу, який хоче покращити якість своїх послуг.

Проблема просування працівників у медичних закладах впливає з її безпосереднього впливу на якість медичних послуг, що надаються громадянам. Для вирішення проблем у цій сфері необхідно використовувати різні методи стимулювання трудової діяльності, з метою підвищення продуктивності праці та раціоналізації використання ресурсів. Ефективно розроблена система стимулювання дає можливість медичним установам мобілізувати людський потенціал, викликати інтерес до високих доходів і розкрити свій творчий потенціал.

Одним із найважливіших способів досягнення цілей компанії є мотивація своєї команди. Зростання продуктивності праці знаходиться в прямій залежності від правильного вибору і раціонального використання даного виду стимулювання. Однією з найважливіших завдань керівника є систематичний аналіз потреб своїх співробітників, так як це є додатковим фактором в досягненні цілей і місії організації.

В результаті проведених нами досліджень по створенню системи просування праці співробітників некомерційного комунального підприємства «Великогаївська АЗПСМ» ми підтвердили, що якість життя на роботі в даний час є ефективним стимулом для підтримки якості роботи і підвищення ефективності. Створення дозволу на працевлаштування досягається за рахунок ефективної системи нарахування заробітної плати, організації комфортних робочих місць, позитивного ставлення керівництва організації до співробітників, можливості професійного розвитку та об'єктивної атестації працівників, а також соціальних гарантій і додаткових пільг для працівників.

Основними негативними факторами, що впливають на систему мотивації

працівників, є нерозвиненість системи нарахування заробітної плати і незадоволеність відповідною і незначною системою мотивації.

Беручи до уваги найважливіші аспекти нашого дослідження, було прийнято рішення, що медичні заклади повинні зосередитися на розробці системи мотивації, яка адаптується до зовнішніх змін і сприяє розвитку внутрішніх навичок кожного співробітника. Суть цієї системи полягає в відповідальності, ініціативності та постійній боротьбі за самоактуалізацію, адже саме ці працівники є цінними для медичних закладів сучасного світу. Це стратегічний підхід до розвитку персоналу, який дуже важливий для забезпечення стабільності та ефективності роботи медичного закладу. Враховуючи важливу роль надавачів медичних послуг у наданні якісних медичних послуг, належна промоція їх діяльності може бути ключовим фактором у досягненні високого рівня задоволеності пацієнтів та досягненні стратегічних цілей закладу. Реалізуючи стратегічні цілі, Великогаївська АЗПСМ зможе підвищити свою конкурентоспроможність, сприяти професійному розвитку своїх співробітників та забезпечити стале майбутнє в умовах постійних змін та викликів сучасного медичного середовища.