

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

<https://doi.org/>

© Ситник Й. С., Верещинська С. В., 2023

Визначено основні засади системи мотивування персоналу комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я в сучасних умовах та надання рекомендацій для її покращення. Проаналізовано актуальні питання мотивування персоналу медичних установ в умовах реформування, нестабільності та воєнного стану. Окреслено основні проблеми закладів охорони здоров'я в процесі організаційних та фінансово-бюджетних трансформацій. Досліджено чинну систему мотивування працівників медичного закладу. Запропоновано етапи удосконалення системи стимулювання персоналу, визначено соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності медичної установи.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, мотивування персоналу, охорона здоров'я, медичний заклад, стимулювання, заробітна плата, премія, доплата.

### **Постановка проблеми**

У сучасному зовнішньому середовищі, керівники підприємств мають використовувати систему мотивації для забезпечення конкурентних переваг. Питання мотивації до продуктивної праці не нове і століттями воно викликало інтерес людей. Праця впливає на формування матеріальної і духовної культури суспільства.

Варто звернути увагу на такий основний фактор як створення гідних умов працевлаштування в закладах охорони здоров'я, оскільки це сфера вкрай важлива для забезпечення ефективної роботи медичних працівників.

Актуальність проблеми мотивування працівників медичних закладів впливає з її прямого впливу на якість наданих медичних послуг громадянам. Для вирішення проблем, що існують у цій сфері, необхідно застосовувати різні методи стимулювання трудової діяльності, спрямовані на підняття результативності праці та раціональне використання ресурсів. Ефективно розроблена система стимулювання дозволить медичним установам мобілізувати людський потенціал, створити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та розкрити їх творчий потенціал.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичні та прикладні аспекти розвідки стосовно проблематики мотивування персоналу у сфері охорони здоров'я на національному рівні та за кордоном: зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі розкрито в статті Ю. Андрійчук [1], пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я висвітлено у праці В. Бабченко і О. Андрушко [2], теоретичні основи

мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи досліджено у праці І. Граматик [4], управління персоналом у контексті сучасних викликів розкрито в статті Г. Захарчин і Ж. Поплавської [8], аналіз мотивації як чинника підвищення ефективності праці персоналу підприємства здійснено у науковій праці Г. Зеленько та Л. Ганжурова [9], роль корпоративної культури та соціально-психологічного клімату у медичному закладі досліджено у статті І. Сковронська і Т. Толокова [13], особливості мотивації працівників: тенденції ринку в медичній сфері окреслено у праці Т. Шарапова [14], а також теоретичні засади системи нематеріальної мотивації розкрито у статті Р. Винничук [3].

Проте серед опрацьованих наукових праць простежується низка невирішених проблем, зокрема недостатня конкретизація напрямів та цілей формування системи мотивації персоналу медичних установ України.

### **Формулювання цілей і завдань статті**

У дослідженні перевірено гіпотезу щодо кореляційного зв'язку між потребами та стимулами працівників некомерційних медичних установ задля визначення ефективності мотивації персоналу. Мета дослідження: визначення основних засад системи мотивування персоналу комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я в сучасних умовах та надання рекомендацій для її покращення. Цілі дослідження: аналізування рівня мотивування персоналу медичних установ в умовах реформування, нестабільності та воєнного стану, окреслення основних проблем закладів охорони здоров'я в процесі організаційних та фінансово-бюджетних трансформацій, дослідження чинної системи мотивування працівників медичної установи, розроблення етапів удосконалення системи стимулювання персоналу, визначення соціально-психологічних факторів, які впливають на ефективність діяльності медичної установи, розроблення пропозицій медичним закладам щодо удосконалення системи мотивування персоналу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Мотивація є процесом, який стимулює працівників до певних дій та вчинків, оснований на розумінні їхніх потреб і використанні їхніх мотивів з метою підвищення бажання та готовності до ефективного виконання обов'язків та співпраці для досягнення загальних цілей підприємства.

За сучасних умов, для поширення результатів праці необхідно використовувати методи, заходи та засоби матеріального та нематеріального стимулювання. Таким чином, який метод прийняти і який метод є більш вигідним, залежить від характеристик підприємства-роботодавця, структури персоналу, ступеня інтеграції робочої сили, рівня розвитку та промислової демократії [6].

Мотивація персоналу має бути ефективна для того, що медичні установи змогли надати якісну допомогу населенню. Важливим фактором у мотивації працівників медичних установ є додаткова заробітна плата, яка надається у формі надбавок, бонусів а також винагород, розмір яких визначається індивідуально для кожного, також ці бонуси забезпечують сприятливі стосунки між керівником та підлеглими. Найбільш дієвим способом мотивації для покращення якості послуг та ефективної роботи персоналу сфери охорони здоров'я є зміни в організації заробітної плати [5].

Найбільш важливою у закладах охорони здоров'я є мотивація праці, яка охоплює стимулювання роботи на різних посадах та виконання різних професійних завдань. Це може бути реалізовано за допомогою гнучкої системи доплат, надбавок та винагород, які залежать від важкості роботи, рівня кваліфікації та результативності праці.

В умовах реформ важливим аспектом для розгляду є мотивація персоналу, яка забезпечує залучення висококваліфікованих працівників. Протягом останніх років у лікарнях та медичних установах виявлено такі проблеми: відсутність програм підготовки медичних кадрів, пов'язаних з переходом України на принципи ринкової економіки, відсутність контролю за плінністю кадрів, недостатній рівень заробітної плати, слабка соціальна захищеність медичних працівників. Усі ці проблеми

вказують на відсутність у медичних працівників мотивації до продуктивної праці. Відповідно є багато відомих випадків, коли кваліфіковані спеціалісти в медицині залишають державні посади на користь приватних медичних закладів, або ж виїжджають за кордон. Наслідком цього є демографічні проблеми та нестача кваліфікованих спеціалістів в різних сферах життя у тому числі і в сфері охорони здоров'я [4].

«Концепція розвитку системи громадського здоров'я України» визначає розвиток інфраструктури та ресурсного забезпечення охорони здоров'я як один з пріоритетів. Певна частина вчених припускають, що цей розвиток має включати фінансове, матеріально-технічне та технологічне оснащення медичних установ на основі новітніх підходів і принципу уніфікованості. Це не лише підвищить якість наданих послуг, але й сприятиме розвитку трудової мотивації персоналу [2, 12].

Реформа в медицині призвела до зміни фінансування медичних установ. В наш час кошти на фінансування діяльності лікарень виділяються за кількістю пацієнтів. Тобто, для збільшення кількості укладених договорів та для збільшення числа пацієнтів медичні установи стикнулись з такими проблемами як, конкуренція, змагання за кожного хворого та необхідність враховувати всі можливі загрози та можливості у майбутньому. Отже, в умовах сьогодення для ефективного функціонування та ринкових викликів медичним установам потрібно залучати молодих спеціалістів, які здатні не лише лікувати пацієнтів, а й аналізувати ситуацію на ринку, надавати медичні послуги на високому рівні та змагатись за можливих пацієнтів. Система мотивації та стимулювання персоналу допоможе забезпечити та утримати необхідних фахівців медиків, що допоможе підвищити рівень продуктивності та ефективності праці [4].

Застосування економічної мотивації, шляхом зміни системи заробітної плати фахівців в сфері охорони здоров'я залежно від якості та обсягу наданої медичної допомоги, підсилить значущий мотиваційний аспект самої лікарської професії. Оцінка ефективності методів мотивації лікарів вимагає аналізу якісних та кількісних показників. До кількісних показників відносяться фонд оплати праці та загальні витрати на персонал, а до якісних – рівень задоволеності роботою, ступінь вільності в ухваленні рішень та інформованість про діяльність медичних установ.

Важливо зауважити, що ефективна мотивація персоналу не є самостійним елементом, вона ґрунтується на стратегії закладу охорони здоров'я, чіткому розподілі ролей, критеріях оцінки персоналу та підрозділів [7].

Деякі керівники медичних установ вважають, що їхні дії в управлінні колективом, постановці цілей, виконанні завдань і забезпеченні дисципліни будуть сприйняті підлеглими як приклад гідної роботи і надихатимуть їх на відповідну працю, відповідно до очікувань керівництва. Найчастіше відсутність такого ентузіазму в роботі спостерігається там, де відсутній особистий інтерес до роботи.

Слід звернути увагу на таку важливу проблему, як неефективне управління трудовим процесом, який не формує зацікавленість працівників у продуктивній праці та не забезпечує прагнення до вдосконалення результатів праці.

Коли система оплати праці медичних працівників не відповідає вимогам щодо кваліфікації, стажу, інтенсивності та соціальної значущості їхньої роботи, весь соціальний і моральний тягар відповідальності лягає безпосередньо на колектив. Це стає несправедливим, що призводить до втрати великої кількості фахівців зі сфери охорони здоров'я та матеріальних збитків для держави, а також непоправних втрат у громадському здоров'ї.

Тому доцільно запобігати розпаду державної системи охорони здоров'я, яка знаходиться на межі занепаду. Для того, щоб знизити показник плинності кадрів медичних працівників необхідно використовувати всі фактори мотивації, які будуть спрямовані на збільшення продуктивності праці та правильне використання ресурсів.

В більшості випадків усвідомлення соціальної значущості праці є – головною мотиваційною ідеєю у медичних працівників. Але для великої чисельності лікарів та всього медичного персоналу в цілому працювати «за ідею» є непривабливим і неактуальним в цей час.

Одним з найважливіших способів досягнення цілей організації є мотивація персоналу. Збільшення результатів праці напряду залежить від правильного вибору форми мотивації та її розумного використання. Одним із основних завдань менеджера є систематичний аналіз потреб своїх співробітників, оскільки це є допоміжним фактором для досягнення цілей та місії організації [14].

При дослідженні системи мотивації КНП ШМР «Шумська міська лікарня» ми застосували соціологічний метод (анкетування) – щоб краще зрозуміти основні аспекти мотивації працівників в КНП ШМР «Шумська міська лікарня». В опитуванні взяла участь певна частина персоналу.

Метою даного опитування було проаналізувати потреби та стимули працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня». Це допоможе правильно визначити ефективність мотивації та окреслити певні її проблеми.

Була розроблена анкета, яка складається з 11 запитань. Опитування проводилось в дистанційній формі з допомогою Google Forms. По можливості було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації. Анкетування було розіслано в усі можливі групи у соціальних мережах працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня», після чого кожен бажаючий мав змогу взяти участь у опитуванні для оцінки мотивації.

Аналізування чинної системи мотивування працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня» свідчить, що підприємством застосовується матеріальна мотивація, яка характеризується низкою видів.

1. Заробітна плата – головний елемент матеріальної мотивації.
2. Підвищення посадових окладів:
  - керівним працівникам, головному бухгалтеру та головним фахівцям з поліклінічних відділень надається підвищення на 10%;
  - керівникам відділень лікарні надається підвищення від 10% до 25% залежно від тарифних розрядів та обсягу роботи;
  - старшим медичним сестрам надається підвищення на 5%.
3. Доплати:
  - працівникам, які виконують додаткову роботу або обов'язки іншого відсутнього працівника, надається доплата до 15% посадового окладу за основною посадою;
  - керівникам підприємства (лікарям) та їх заступникам за роботу за спеціальністю у межах робочого часу надається доплата до 10% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
  - персоналу, який працює поза робочий час, надається доплата від 15% до 20% годинної тарифної ставки за кожен годину роботи в нічний час.
4. Надбавки:
  - медичний кадрам, за напружену роботу та високі досягнення до 15% посадового окладу

При вивченні звітної документації було виявлено, що матеріальна система мотивації є достатньо розгалуженою, проте все одно є недостатньою з точки зору матеріального достатку працівників.

Провівши опитування працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня» було отримано важливі відповіді на анкетні запитання. В анкетуванні взяли участь 23 респондентів з різних відділень. Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік від 45 років і більше, це вказує нам про вагомий відсоток осіб з досвідом роботи більше 15 років (рис. 1).



Рис. 1. Вікова структура опитаних працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

В опитуванні найбільше серед усіх працівників взяв участь середній медичний персонал – 50 %, лікарів – 30,40 %. Отже, бачимо, що чисельність лікарів істотно менша ніж кількість сестринського мед персоналу (рис. 2).

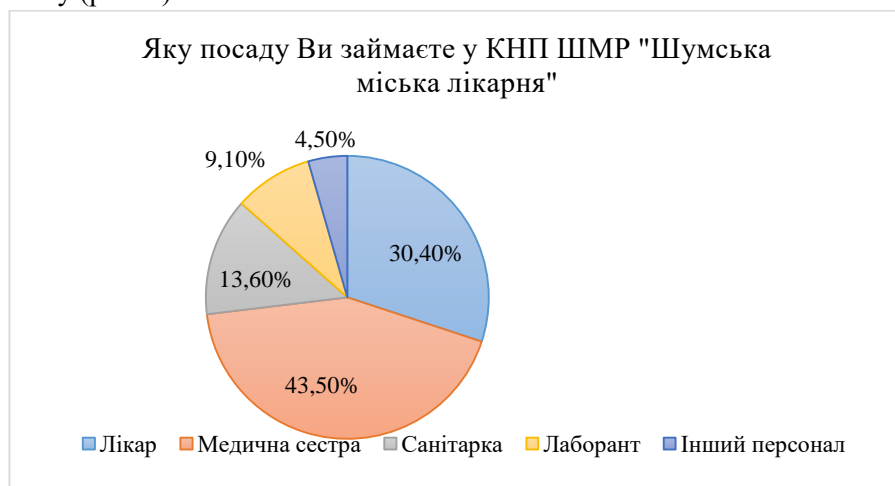


Рис. 2. Фахова структура персоналу, яка взяла участь в опитуванні

Серед опитаних найбільший відсоток персоналу має стаж роботи від 0 до 10 років, адже велика кількість респондентів належали до вікової категорії 25-35 років (рис. 3).



Рис. 3. Стаж роботи опитаних респондентів КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Важливим показником у роботі працівників організації є задоволеність роботою. На запитання: «Чи задоволені Ви роботою в КНП ШМР «Шумська міська лікарня?» 18 опитаних працівників відповіли, що вони задоволені роботою в медичному закладі, 4 працівника не повністю задоволені і 1 працівник не задоволений (рис. 4).



Рис. 4. Задоволеність роботою персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Наступним питанням було: «Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в КНП ШМР «Шумська міська лікарня?» 73,9% опитаних респондентів відповіли, що впливає і 13% опитаних відповіли, що не впливає і важко відповісти (рис. 5).

Мотивація є важливим фактором у роботі працівників медичного закладу. Тому важливо знати, що саме їх мотивує. Отже, найбільша кількість опитаних нами людей обрала заробітну плату, як мотивуючий фактор, також однакову кількість відсотків набрали такі фактори, як колектив та гідні умови праці.

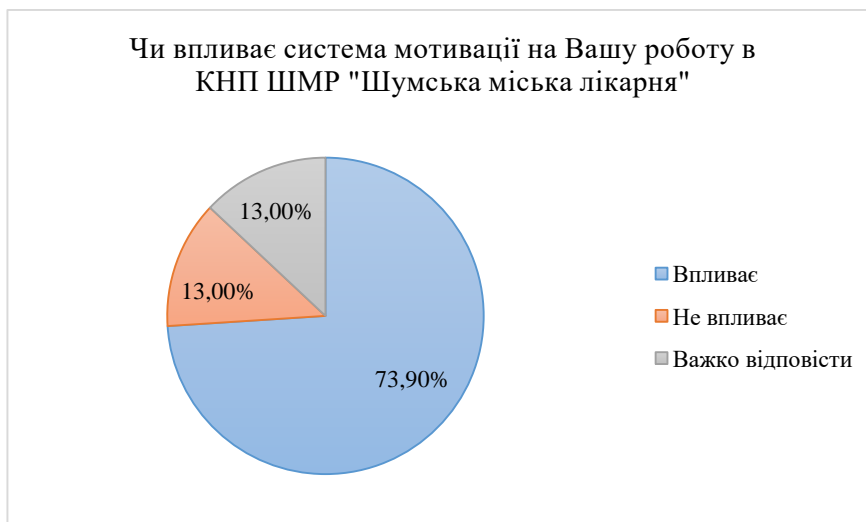


Рис. 5. Вплив мотивації на роботу фахівців КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Можна підсумувати, що працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація (рис. 6 та 7).

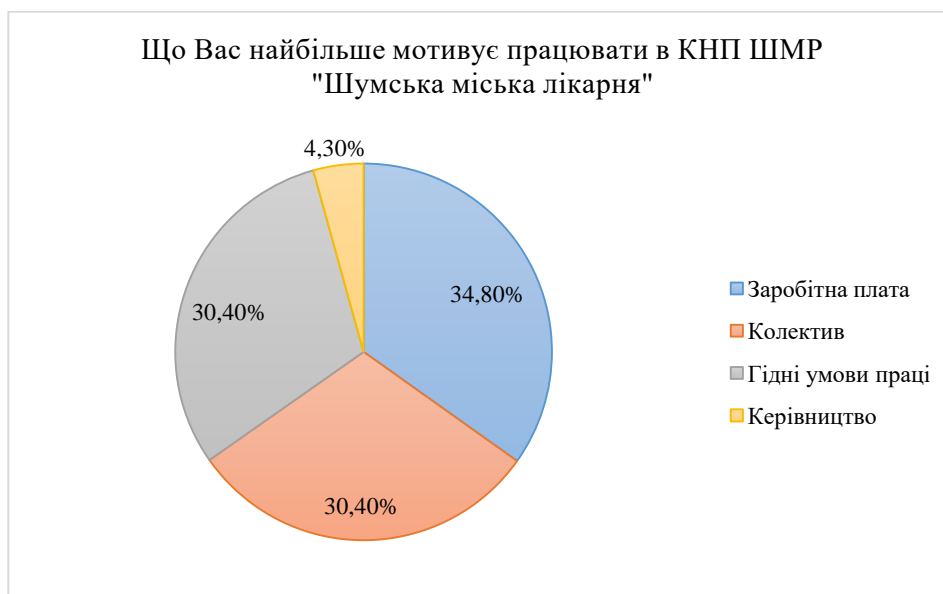


Рис. 6. Мотиваційні фактори працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня»



Рис. 7. Форми мотивації працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Наступним питанням для оцінки мотивації працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня» було: «Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити у КНП ШМР «Шумська міська лікарня?» Найбільше опитаних надало перевагу доплатам – 78,3% , друге місце посідає навчання – 13%, поїздки в санаторій – 8.7% (рис. 8).

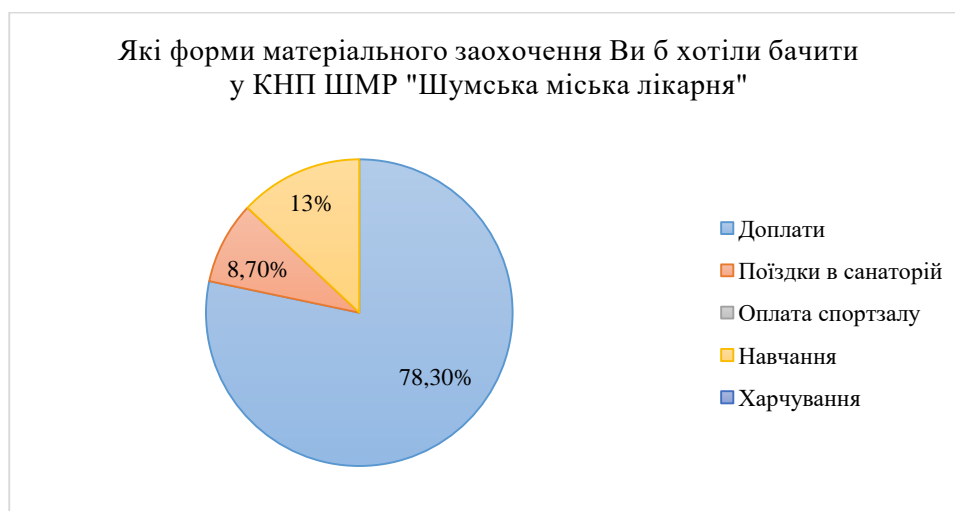


Рис. 8. Форми матеріального заохочення працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Також в опитуванні були присутні два розгорнуті запитання про те, що «Що Вас найбільше приваблює в роботі? і «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП ШМР "Шумська міська лікарня"»?

Отже, що ж найбільше подобається в роботі працівникам КНП ШМР «Шумська міська лікарня»? Це такі фактори як: колектив; можливість навчання; можливість проявити себе; стабільність; кар'єрне зростання; займатися справою яка подобається; допомога пацієнтам; мотивація; робота з людьми; заробітна платня.

Що до питання: «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня» то маємо такі відповіді:

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

Отже, це опитування дає нам зрозуміти, що працівники незадоволені системою мотивації в КНП ШМР «Шумська міська лікарня». Найбільше вони віддають перевагу матеріальній мотивації, а саме доплатам. Щодо факторів, які подобаються у роботі вони є різними і показують вподобання кожного. Також менша частина працівників відповіла на питання про зміни, які б хотіла бачити у КНП ШМР «Шумська міська лікарня», серед відповідей є удосконалення системи стимулювання персоналу та врахування стажу роботи при розрахунку заробітної плати, що є надзвичайно важливим для майбутніх змін у медичному закладі, а саме у системі мотивації персоналу.

З урахуванням отриманих дослідницьких результатів, можна сформулювати низку рекомендацій щодо послідовної реалізації запропонованих змін у системі мотивування персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня». На рисунку 9 зображені ключові етапи удосконалення системи стимулювання персоналу.



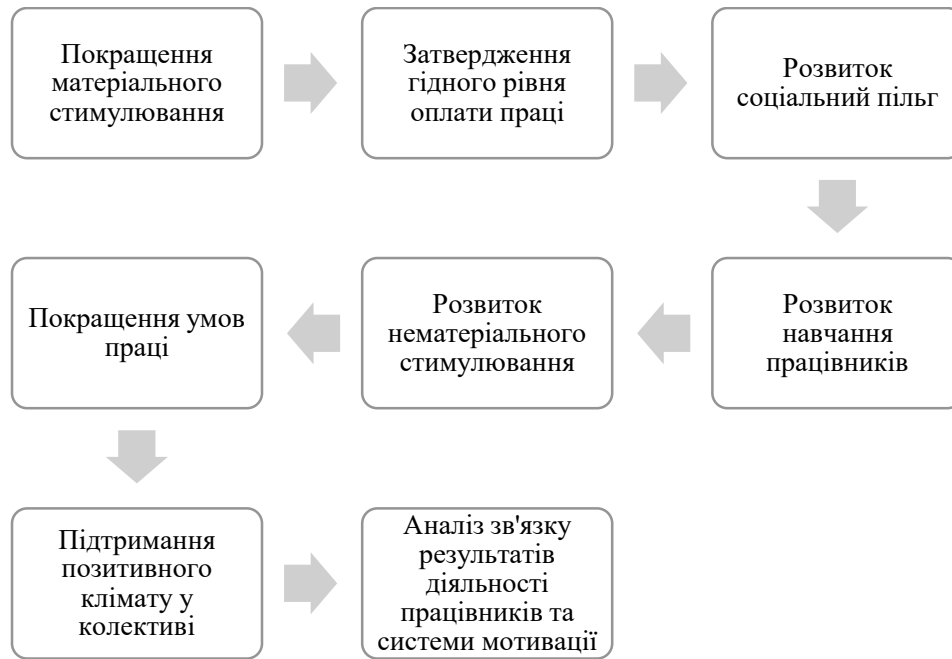


Рис. 9. Етапи покращення системи стимулювання персоналу Шумської міської лікарні

У такій важкій для нашої держави час, всім важко працювати та залишатись непохитними у психологічному плані, тому важливим етапом у покращенні системи стимулювання є наявність позитивного соціально-психологічного клімату. Адже у медичному колективі він сприяє виникненню почуття задоволеності в кожного працівника від участі в спільній роботі, що у свою чергу стимулює бажання працювати. Це впливає на підвищення ефективності праці і, відповідно, створює сприятливу атмосферу для хворих.

Розглянемо соціально-психологічні фактори, які мають вплив на ефективність діяльності медичної установи (рис. 10).

Ефективність комунікації медичного персоналу у колективі залежить від сутності самого спілкування, яке поєднане з ходом лікування, а не від конкретного складу осіб, що приймають участь у ньому. Важливо звертати увагу на різні моделі спілкування між працівниками в організації та спілкування медичних спеціалістів з пацієнтами, оскільки вони виділяються різними формами реалізації та взаємодії.

Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш соціально важливих у кожній країні. Важливе значення у медичних закладах надається проблемі колізій, які виникають через тісні взаємовідносини між особовим складом і пацієнтом.

Конфлікти в охороні здоров'я можуть мати як зовнішні причини, які є загальними для суспільства під час переломних періодів розвитку, так і внутрішні причини, пов'язані з дефіцитом фінансуванням та не достатньої оцінки професії медичного спеціаліста в недостатньо реформованій системі. Однією з таких причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є певна незгода між персоналом лікарні і пацієнтом.

Плідна фахова комунікація персоналу медичної установи з хворим базується на здатності визначати суспільний зміст ситуації, розуміти вербальну і невербальну інформацію, вірно тлумачити дії та особливості інформації, з урахуванням їх стану здоров'я. Зберігаючи ці дані, лікар повинен прогнозувати зменшення негативних змін у поведінці пацієнта, які є наслідком його хвороб та лікування.

Карпій О.П., Стадник М.Є.



Рис. 10. Соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності медичної установи

Для формування позитивної репутації закладу охорони здоров'я в рамках корпоративної етики, власники лікарні повинні встановити моральні стандарти для взаємодії між медичними кадрами різних категорій й відповідальності. При цьому враховувати загально визнані уявлення та ролі, такі як головний лікар, завідуючий відділом, ординатор, старша медична сестра, медична сестра відділу, молодша медична сестра та інші. Важливо усвідомлювати, що створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі лікарні є наслідком системної праці та впровадження різноманітних заходів з боку керівництва, менеджерів, психологів та всіх співробітників лікувально-профілактичного закладу [13].

Також важливим етапом є встановлення гідного розміру заробітної плати: потрібно провести аналіз ринкових умов і заробітних ставок у медичній галузі. Звернути увагу на конкурентоспроможність заробітної плати КНП ШМР «Шумська міська лікарня». Якщо виявиться, що зарплати недостатні, розгляньте можливість збільшення зарплати працівників на основі фінансових можливостей установи. В минулому розділі ми аналізували заробітну плату працівників закладу, тому можемо підсумувати, що це питання потребує уваги та управлінських рішень керівництва.

Оплата праці повинна бути належною, що означає, що працівник повинен отримувати достатню суму грошей, щоб задовольняти свої базові потреби. В іншому випадку працівник може бути змушений шукати додаткові джерела заробітку або навіть розглядати можливість зміни місця роботи, що часто трапляється.

Матеріальне стимулювання повинне бути розраховане з урахуванням стажу роботи працівників та їх навантаження під час робочого процесу. Критерії, за якими оцінюється діяльність працівників і досягнення результатів, повинні бути чітко описані в локальних нормативних актах і відомі всьому персоналу. Крім того, вони повинні бути легко вимірювані, щоб забезпечити об'єктивну оцінку працівників.

Складна система оплати ускладнює працівникам планування свого бюджету, що може призвести до додаткових витрат і викликати незадоволення їх заробітною платою. Для усунення цих проблем важливо пояснювати медичному персоналу лікарні порядок виплат і надавати доступ до бази внутрішніх нормативних документів.

Наступним етапом може стати розвиток соціальних пільг, хоча система матеріального не грошового стимулювання не так подобається працівникам, але вона дозволить забезпечити стабільну роботу і віддачу персоналу, також цей спосіб є ефективним для підвищення лояльності працівників до керівництва організації. Підприємство може створити можливості для пільгового проїзду та проживання працівників і членів їх сімей до місць відпочинку, надати пільговий проїзд до роботи, забезпечити працівників дитячим садочком тільки для дітей медиків, абонементи в спортивно-оздоровчі установи та установи культури, оплату харчування, компенсацію проїзду до роботи та додаткові відгули. Варто розглянути можливість надання працівникам та їхнім рідним пільгових умов для отримання медичної допомоги. Це може включати безкоштовне чи знижене сплату за медичні послуги, привілеї при використанні лікарських закладів тощо. Всі ці заходи є варіантами додаткового матеріального стимулювання, які можуть бути впроваджені підприємством.

Також працівники віддали перевагу навчанню, як одній із форм матеріального заохочення. Тому з метою підвищення кваліфікації згідно з Наказом МОЗ України від 19.12.1997р. №359 потрібно проводити атестацію лікарів [11]. Основною метою атестації лікарів є аналіз їх спеціалізованого рівня, складності реалізованої праці і відповідності професійним потребам і функціональним обов'язкам. Цей процес спрямований на покращення функціонування медичних закладів різних форм власності з метою подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню. Також при можливості потрібно відправляти лікарів на навчання за кордон для отримання практики та знань вітчизняних медиків. Одним із способів навчання персоналу є відвідування тренінгів та семінарів, тож варто відправляти лікарів для власної викладацької діяльності та для можливого досвіду у цій сфері.

Не варто забувати і про розвиток нематеріальної форми мотивування персоналу. Підводячи підсумки тижня потрібно висловлювати публічне визнання і вдячність працівникам, чий зусилля і досягнені результати перевищують середні показники для працівників даної категорії, це є важливим для кожного. Важливо забезпечувати розуміння їх почуття досягнення результату. Ці вияви визнання повинні бути регулярними і не обмежуватись лише святкуваннями, такими як Всесвітній день медичної сестри, День лікаря або День лікарні. Вони також повинні проводитись на кварталній основі, враховуючи результати праці за цей період.

Нефінансові заохочення для працівників мають бути побудовані на їх емоційних потребах, щоб вони почували себе цінними та визнаними. Вкладання в робочу силу і виявлення творчої вдячності є одним з найкращих способів зберегти талановитих працівників та розвивати стійку корпоративну культуру [10].

Також керівництво лікарні може створити дошку пошани, на якій будуть зображені найкращі працівники місяця. Наявність знання і розуміння того, що заслуги працівників будуть помічені і залишаться в пам'яті, має позитивний вплив на їх психологічний стан. Це може стимулювати їхню мотивацію, підвищувати самооцінку та підтримувати почуття задоволеності від виконаної роботи. Знання, що їхні зусилля визнаються та цінуються, сприяє створенню мотивуючого та підтримуючого робочого середовища для співробітників.

Керівництво повинно розглянути можливість використання практики мотивації персоналу за допомогою подарунків. Ця практика широко застосовується в багатьох організаціях і установах. Подарунки можуть бути використані для вираження поваги, вдячності та схвалення будь-якій особі. Однак важливо, щоб подарунки були адекватними та виправданими. Особливо велику радість можуть принести подарунки в день народження або ювілей співробітника, річницю його роботи або при виході на пенсію. Ці прояви уваги, незалежно від посади працівника, показують йому, що він важливий для організації та його цінують.

Для стимулювання медичного персоналу до праці та розвитку творчого підходу варто розглянути наступні підходи:

1. Пропаганда етичних принципів медичної справи: акцентуйте на важливості етики та моральних цінностей в медичній практиці. Регулярно проводьте тренінги та семінари з етики, де обговорюватимуться ситуації, з якими можуть зіштовхнутися медичні працівники та встановлюватимуться принципи правильної поведінки.

2. Створення сприятливих умов роботи: забезпечте персонал необхідними ресурсами для ефективної роботи. Це можуть бути сучасне обладнання та інструменти, комп'ютеризація робочих місць, витратні матеріали, які необхідні для проведення медичних процедур, а також доступ до всієї нормативної документації.

3. Самоповага та визнання: підкреслюйте важливість роботи медичного персоналу та висловлюйте вдячність за їхній внесок. Проводьте церемонії нагородження, де будуть визнані досягнення та внесок окремих працівників. Такі заходи допоможуть підвищити самоповагу та почуття цінності серед персоналу.

4. Розвиток творчого підходу: створіть стимулююче середовище для розкриття творчого потенціалу працівників. Заохочуйте їх пропонувати нові ідеї, методи та підходи до вирішення проблем. Організуйте групові сесії, де співробітники зможуть ділитися своїми ідеями та співпрацювати над новими проектами.

Також потрібно подбати про температуру у приміщеннях лікарні. У літній період та при сонячній погоді в приміщеннях стаціонарів дуже спекотно, що негативно впливає як на медичний персонал, так і на пацієнтів, які перебувають на лікуванні. Встановлення кондиціонерів є однією з невідкладних пріоритетних задач, оскільки створення комфортної обстановки значно підвищить продуктивність та задоволення від роботи медичного персоналу.

Для досягнення цієї самої мети, важливо облаштувати кімнату для прийому їжі та відпочинку для медичного персоналу, у деяких відділеннях лікарні такі приміщення відсутні або перебувають на стадії ремонту. Це відповідає санітарно-епідеміологічним вимогам для організацій, що займаються медичною діяльністю. Однак, необхідно оновити меблі в цій кімнаті, щоб забезпечити комфорт та зручність для працівників.

Надзвичайно важливим є також профілактика стресу медичних працівників, адже кожен день вони стикаються із важкими життєвими ситуаціями хворих і мають комунікацію з різними людьми, які не завжди поважають їхню працю. Керівництву лікарні варто вжити заходів, щоб запобігти стресу власних працівників. Потрібно розробити програми та заходи для підтримки психологічного та емоційного благополуччя персоналу лікарні. Включити в них тренінги зі стресового управління, психологічну підтримку, можливості для відпочинку та відновлення сил.

Отже, як вже було зазначено, матеріальна мотивація є найважливішим видом стимулювання. Вона включає в себе дві складові – матеріально-грошову та нематеріальну мотивацію. Другим видом мотивації є моральна мотивація, яка враховує соціальні, естетичні та соціально-політичні фактори стимулювання.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню атмосфери повної довіри, взаємної підтримки в колективі. Медичний персонал буде відчувати свою важливу роль у житті закладу. Впровадження цих рекомендацій може позитивно позначитися на рівні мотивації персоналу лікарні, що в свою чергу покращить ефективність використання трудового потенціалу працівників КНП ШМР "Шумська міська лікарня".

### **Висновки**

Особливості мотивації персоналу в сфері охорони здоров'я були предметом дослідження протягом довгострокового періоду. У цих дослідженнях часто вивчалися питання про важливість нематеріальних та матеріальних мотивів. Особлива увага приділялася також аналізу результативності змін у системі заробітної плати та покращення якісних показників медичної допомоги, наданої населенню.

В сучасних умовах для розширення результатів роботи необхідно використовувати інші методи, заходи та інструменти як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Вибір найбільш доцільних залежить від особливостей конкретного підприємства, його персоналу і структури, рівня розвитку та виробничої демократії.

Після проведення нашого дослідження, спрямованого на визначення системи мотивації праці персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня», ми підтвердили, що на сучасному етапі якість трудового життя виступає ефективним стимулом для збереження високої якості трудової діяльності та збільшення її ефективності. Розвиток стану трудового колективу досягається за рахунок ефективної системи заробітної плати, організації комфортних робочих місць, позитивного ставлення керівництва організації до співробітників, можливості службового зростання та об'єктивної атестації працівників, а також надання соціальних гарантій та додаткових переваг співробітникам.

Основними негативними факторами, які впливають на систему мотивації персоналу є недостатньо розвинена система оплати праці, невдоволеність матеріальною та нематеріальною системою мотивування.

Зважаючи на результати проведеного анкетування персоналу та аналізу стану мотивування персоналу, пропонуємо вжити таких заходів для удосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів:

1. Розробити, затвердити, а потім довести до відома персоналу прозору та зрозумілу систему бонусів та заохочень за реалізацію поставленої мети, встановити гідну систему оплати праці.
2. Широке залучення висококваліфікованих медичних кадрів до викладацької діяльності на відділеннях підвищення кваліфікації медпрацівників.
3. Покращити матеріальне стимулювання працівників зі стажем роботи більше 10 років.
4. Розширення нематеріальних показників стимулювання медичного персоналу.
5. Створити можливість надання персоналу та членам їх сімей пільгового медичного обслуговування.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивної емоційної атмосфери в колективі, що допоможе медичному персоналу збільшити ефективність праці. Впровадження наведених рекомендацій може позитивно вплинути на рівень мотивації персоналу лікарні і, відповідно, покращити ефективність застосування людського потенціалу працівників.

### Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях варто сформулювати принципи розроблення цільових програм розвитку некомерційних комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я через призму мотивування персоналу медичних закладів, забезпечення для них гідних умов праці та життя на рівні територіальних громад України.

### Список літератури

1. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. №846. с.11-15.
2. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. *Публічне управління та адміністрування*. № 3 (89) 2019. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>
3. Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. Випуск 6 (33). 2021.
4. Граматик Ірина. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>
5. Грінева В.Н., Гольдфарб А.Г. Механізм формування трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка розвитку*. 2015. №1 (33). с.73-78

6. Гусарова О.О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств: колективна монографія / за заг. редакцією канд. т. наук, доц. Гусарова О.О. Харків: УІПА, 2015. 178 с.
7. Дробнер І. Формування ефективної системи мотивації професійної активності працівників в закладах охорони здоров'я. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>
8. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом у контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
9. Зеленько Г.І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Том 133. с. 65-70.
10. Нормативні документи КПН ШМР «Шумська міська лікарня» за 2023 рік. URL: <https://shumsk.crl.net.ua/>
11. Про атестацію лікарів. URL: <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialno-ekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я". 30 листопада 2016 р. № 1002-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#Text>
13. Сковронська І.Г., Толокова Т.І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *МЕДСЕСТРИНСТВО*. 2017. № 3. р. 40-43. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua>.
14. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37-46.

#### References

1. Andriychuk YU.A. (2016). Zarubizhnyy dosvid motyvatsiyi personalu v rozrizi yapons'koyi modeli [Foreign experience of personnel motivation according to the Japanese model]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. *Lohistyka*. N 846. p.11-15.
2. Babchenko V.L., Andrushko O.H. (2019). Priorityetni napryamy reformuvannya haluzi okhorony zdorov'ya u Zhytomyr's'kiy oblasti [Priority areas of health care reform in the Zhytomyr region]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya*. N 3 (89). Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=657>
3. Vynnychuk R.O. (2021) Systema nematerial'noyi motyvatsiyi: teoretychni zasady [The system of intangible motivation: theoretical foundations]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnya*. Vypusk 6 (33).
4. Hramatyk Iryna. Teoretychni osnovy motyvatsiyi ta stymulyuvannya pratsi yak zasobu pidvyshchennya efektyvnosti roboty medychnoyi ustanovy [Theoretical foundations of motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the work of a medical institution]. Retrieved from: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>
5. Hrineva V.N., Hol'dfarb A.H. (2015). Mekhanizm formuvannya trudovoho potentsialu promyslovoho pidpryyemstva [The mechanism of forming the labor potential of an industrial enterprise]. *Ekonomika rozvytku*. N1 (33). p.73-78
6. Husarova O.O. (2015). Teoretychni ta praktychni aspekty suchasnoho menedzhmentu pidpryyemstv [Theoretical and practical aspects of modern management of enterprises]: kolektyvna monohrafiya / za zah. redaktsiyeyu kand. t. nauk, dots. Husarova O.O. Kharkiv: UIPA. 178 p.
7. Drobner I. Formuvannya efektyvnoyi systemy motyvatsiyi profesiyanoi aktyvnosti pratsivnykiv v zakladakh okhorony zdorov'ya [Formation of an effective system of motivating the professional activity of employees in health care institutions]. Vseukrayins'ka nauково-praktychna Internet-konferentsiya z mizhnarodnoyu uchastyu. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>
8. Zakharchyn H.M., Poplavs'ka ZH.V. (2017). Upravlinnya personalom u konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. N 4. p. 125–133.
9. Zelen'ko H.I., Hanzhurova L. YU. (2015). Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti pratsi personalu pidpryyemstva [Motivation as a factor in increasing the efficiency of the company's personnel]. *Naukovy zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*. Tom 133. p. 65-70.
10. Normatyvni dokumenty KPN SHMR «Shums'ka mis'ka likarnya» za 2023 rik [Normative documents of the KPN ShMR "Shumska City Hospital" for the year 2023]. Retrieved from: <https://shumsk.crl.net.ua/>
11. Pro atestatsiyu likariv [About certification of doctors]. Retrieved from: <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialno-ekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>

12. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku systemy hromads'koho zdorov'ya" ["On approval of the Concept of the development of the public health system"]. 30 lystopada 2016 r. N 1002-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#Text>

13. Skovrons'ka I.H., Tolokova T.I. (2017). Korporatyvna kul'tura ta sotsial'no-psykholohichnyy klimat u medychnomu zakladi [Corporate culture and socio-psychological climate in a medical institution]. *MEDSESTRYNSTVO*. № 3. p. 40-43. Retrieved from: <https://ojs.tdmu.edu.ua>.

14. SHarapova T. (2019). Motyvatsiya pratsivnykiv: tendentsiyi rynku v medychniy sferi [Employee motivation: market trends in the medical field]. *Praktyka upravlinnya medychnym zakladom*. N 4. p. 37-46.

**Y.S. Sytnyk, S.V. Vereshchynska**  
Lviv Politechnic National University

## **DIRECTIONS OF IMPROVING THE SYSTEM OF MOTIVATING THE STAFF OF MEDICAL INSTITUTIONS**

© Y.S. Sytnyk, S.V. Vereshchynska, 2023

**The main principles of the system of motivating the personnel of communal non-commercial enterprises in the field of health protection in modern conditions are determined and recommendations are provided for its improvement.**

**In the article, the author used the following methods: analysis and synthesis - to analyze modern trends and generalize their impact on the formation of the personnel motivation system; sociological method (questionnaire) - for understanding and structuring the main aspects of the motivation of employees of a communal non-profit enterprise in the field of health care; generalization - when formulating conclusions and recommendations.**

**The hypothesis that there is a direct connection between the needs and incentives of employees of non-profit medical institutions and it significantly affects the level of effectiveness of staff motivation has been proven. Taking into account the results of the conducted research, it is suggested to take a number of measures to improve the system of motivating the personnel of medical institutions: develop, approve, and then bring to the attention of the personnel a transparent and understandable system of bonuses and incentives for the realization of the set goal, establish a decent remuneration system; to attract highly qualified medical personnel to teaching activities at departments for improving the qualifications of medical workers; improve material incentives for employees with more than 10 years of experience; to expand the list of non-material indicators of stimulation of medical personnel; create an opportunity to provide staff and their family members with discounted medical care.**

**The results of this study are of interest to local self-government bodies and specialized departments of the state government, subjects of non-commercial entrepreneurship in the field of medical services, who seek to improve the system of motivating the personnel of medical institutions, to increase the level of provision of services in the field of health care in accordance with the conditions of a competitive environment and ensure a reduction in staff turnover at medical enterprises. At the same time, the results can help researchers of higher education institutions to improve the tools for the dissemination of innovative knowledge in the field of motivation and personnel management.**

**This study emphasizes the peculiarities of the formation of the system of stimulation of the personnel of non-commercial medical institutions in the structure of the national economy at the level of communal enterprises. Delineation of motivational trends in the budgetary sphere and a number of non-profit enterprises in the process of reforming the health care sector made it possible to form stages and approaches to improving the hospital staff incentive system. Provide recommendations to the founders and owners of communal non-commercial enterprises in the medical field regarding the development of programs for the development of the staff motivation system at the local level.**

**Key words: personnel, personnel management, personnel motivation, health care, medical facility, incentives, salary, bonus, supplement.**