

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барбашин С. Аутсорсинг та аутстафінг: користь чи шкода URL: <http://blog.liga.net/user/sbarbashin/article/22054.aspx> 2. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Випуск 36. С. 46-50 3. Гавкалова Н. Л. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип 58. Ч. 2. С. 133 – 137 4. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154 5. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157. 6. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник ТНТУ*, 2019. Том 59. № 4. С. 75–83. 7. Терещенко Т.Є. Управління розвитком персоналу як запорука конкурентоздатності страхової компанії. *Економічні студії*. 2019. № 2 (24). – С. 205-209 8. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Призовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99

УДК 946.91(477.83/.85)"16"(093.3)

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «СПЕЦІАЛІЗОВАНА МЕДИКО-САНІТАРНА ЧАСТИНА МІСТА НЕТІШИН»

**Войтко І. В.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

*Науковий керівник: Коробович Л. П.,  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

***Анотація.** Досліджено теоретичні основи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я та особливості мотивації працівників медичних установ. Проведено аналіз організаційної структури Комунального некомерційного підприємства Нетішинської міської ради «Спеціалізована*

медико – санітарна частина міста Нетішин» та надана детальна характеристика кадрового складу. Проаналізовано рівень мотивації медичного персоналу та виявлено необхідність його підвищення. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення існуючих заходів мотивації працівників КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин».

**Ключові слова:** «СМСЧ м.Нетішин», підприємство, працівники, персонал, дохід, структура.

**Abstract.** *The theoretical foundations of the motivation of the personnel of health care institutions and the specifics of the motivation of the employees of medical institutions have been studied. An analysis of the organizational structure of the Communal noncommercial enterprise of the Netishyn city council "Specialized medical and sanitary part of the city of Netishyn" was carried out and a detailed description of the staff was provided. The level of motivation of the medical staff was analyzed and the need to increase it was revealed. Recommendations have been developed to improve the existing measures of motivation for employees of the CNE NCC "SMSP of Netishyn".*

**Keywords:** *"SMSP of Netishyn", company, employees, personnel, revenue, structure.*

Актуальність проблеми мотивування працівників медичних закладів впливає з її прямою 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 [7].

Однією з основних проблем охорони здоров'я України сьогодні є недостатня матеріально-технічна база медичних установ від сучасних вимог. Крім очевидних проблем також існує низька якість надання медичної допомоги, це призводить до зниження престижу медичної професії, до недостатнього використання мотиваційного потенціалу і потреби в самоудосконаленні.

Працівникам дуже важливо розуміти, як їх особистий успіх пов'язаний з успіхом колективу, і те, що додаткові витрати енергії, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайдуть відображення в тій винагороді, яку вони отримують від адміністрації.

За певний період часу на основі досліджень багатьох вчених з'явилися фундаментальні мотиваційні теорії, які постійно розвиваються та доповнюються, пов'язані з різними етапами історичного розвитку, які вимагають нові механізми мотивування персоналу. Це обумовлено тим, що

постійно змінюються потреби та соціальні відносини, наявні зміни в процесі праці та функціях, які виконують працівники, удосконалюється комплекс мотивування персоналу. Аспекти досліджень щодо стимулювання праці і функціонування сфери охорони здоров'я відображені у наукових роботах вітчизняних вчених В. Асеева, С. Бандури, Д. Богині, В. Вілюнаса, Л. Вигатського, Т. Заяць, Є. Ільїна, В. Козака, Г. Кулікової, В. Лагутіної, О. Макарової, В. Онікієнко, Р. Немової, М. Семикіної, А. Чухно та інших фахівців. Питання щодо організації праці та її оплати медичним працівникам охорони здоров'я досліджувалося такими вченими, як Ю. Вороненко, О. Герасименко, Т. Камінською, В. Лехан, В. Москаленко та іншими. Вивчення сутності ефективності праці медичних працівників відображено у наукових роботах М. Волгіна, Г. Гендлера, Ф. Кадірова та багатьох інших, та у 12 роботах науковців дальнього зарубіжжя, таких як Н. Барр, Дж. Бухан, Р. Салтман, Т. Шульц [3]. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень в цьому напрямку, проблема мотивації медичних працівників на сьогодні не вирішена в Україні. Не зважаючи на очевидну економічну, соціальну, організаційну доцільність, проблема мотивації залишається першочерговим завданням держави для подолання кризи в галузі охорони здоров'я [2]. Основним завданням сучасних лікувальних закладів України є заохочення медичного персоналу до підвищення продуктивної праці, а творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки має стати найважливішою характеристикою їх роботи. Формування системи мотивації медичного персоналу лікувального закладу відбувається в тісному взаємозв'язку з формуванням його особистості, яке є безперервним та цілісним процесом розвитку і обумовлюється його соціалізацією, вихованням та самовихованням [2].

Аналіз чинної системи мотивування працівників КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин» свідчить, що підприємством застосовується матеріальна мотивація, яка характеризується низкою видів [4]:

1. Основна заробітна плата:

1.1. посадовий оклад (тарифна ставка) – встановлений працівникам відповідно до тарифного розряду.

2. Додаткова заробітна плата:

2.1. надбавки, доплати, гарантійні, стимулювальні і компенсаційні виплати за:

- суміщення професій(посад);
- виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- інтенсивність праці, розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт – у розмірі до 50% посадового окладу;
- голові ЛКК - 20% до посадового окладу;

- керівникам структурних підрозділів – лікарям, професіоналам з вищою немедичною освітою, що допущені до медичної діяльності від 5% до 20% окладу за тарифним розрядом працівника в залежності від об'єму роботи;

- керівникам структурних підрозділів – головній медичній сестрі – 15% окладу за тарифним розрядом працівника; старшим сестрам медичним, фельдшерам, акушеркам та іншим фахівцям з базовою та неповною вищою медичною освітою – від 5% до 15% окладу за тарифним розрядом працівника;

- високу професійну майстерність – у розмірі до 50% посадового окладу;

- високі досягнення у праці – у розмірі до 50% посадового окладу;

- за роботу у важких і шкідливих умовах праці, за роботу у нічний час;

- виплати стимулювального характеру.

3. Премії та винагороди, що мають систематичний характер і пов'язані з виконанням виробничих завдань (посадових обов'язків) – за окремим положенням про преміювання.

4. Допомога на оздоровлення медичним і фармацевтичним працівникам у розмірі посадового окладу під час надання основної щорічної відпустки.

5. Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні – у розмірах, установлених чинним законодавством [4].

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

Метою дослідження є аналіз мотивації медичного персоналу на прикладі Комунального некомерційного підприємства Нетішинської міської ради «Спеціалізована медико-санітарна частина м.Нетішин», визначення основних засад системи мотивування персоналу комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я в сучасних умовах та надання рекомендацій для її покращення.

Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації праці;

- проаналізувати рівень мотивування персоналу медичного закладу в умовах реформування, нестабільності та воєнного стану;

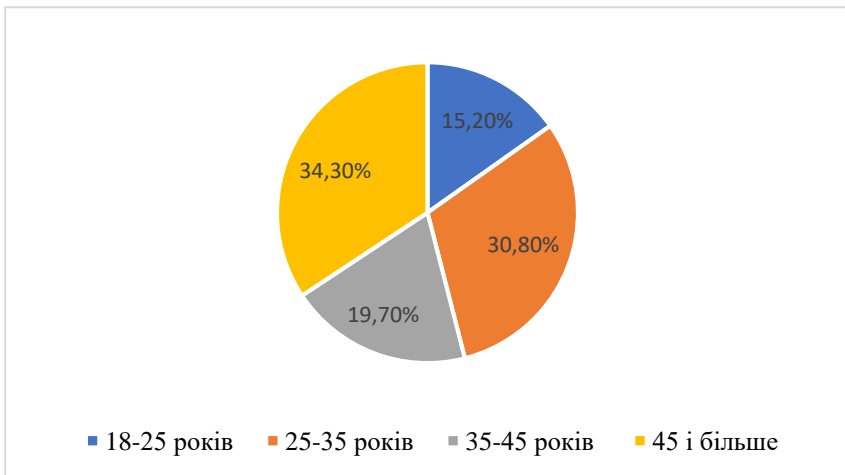
- дослідити чинну систему мотивування працівників медичної установи;

- визначити соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність роботи медичних працівників;

– розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивування персоналу.

При дослідженні системи мотивації КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин» я застосувала соціологічний метод (анкетування) – щоб краще зрозуміти основні аспекти мотивації працівників в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин». Метою даного опитування було проаналізувати потреби та стимули працівників КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин». Це повинно допомогти правильно визначити ефективність мотивації та окреслити певні її проблеми. Мною була розроблена анкета, яка складається з 10 запитань. Опитування проводилося дистанційно з допомогою платформи Viber - анкета була розіслана в усі виробничі чати працівників КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин», після чого кожен охочий отримав можливість взяти участь в опитуванні для оцінки рівня мотивації. Було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації, що дозволило скласти максимально об'єктивну картину рівня мотивації персоналу лікувального закладу. В анкетуванні взяли участь 68 респондентів з різних відділень. Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік від 35 років і більше, це вказує нам про вагомий відсоток осіб з досвідом роботи більше 15 років(рис. 1).

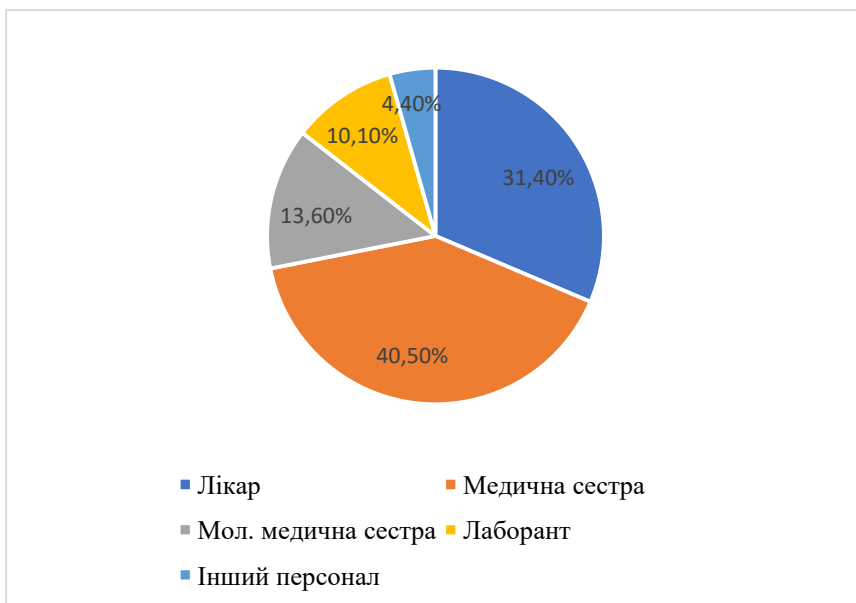
*До якої вікової категорії Ви належите?*



**Рис. 3.3 Вікова структура опитаних працівників КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин» (розроблено автором)**

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. 3.4).

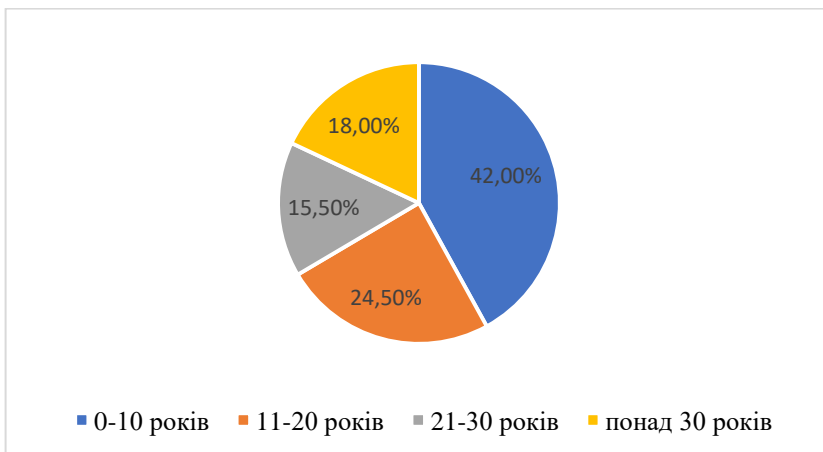
*Яку посаду Ви займаєте у КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»?*



**Рис. 3.4. Фахова структура персоналу, яка взяла участь в опитуванні (розроблено автором)**

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. 3.5).

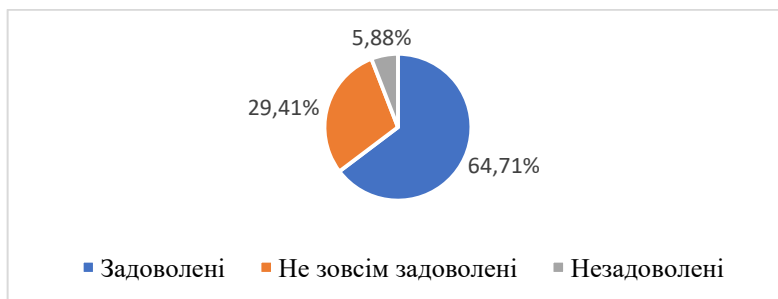
*Який стаж роботи Ви маєте у КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин»?*



**Рис. 3.5. Стаж роботи опитаних респондентів  
КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин» (розроблено автором)**

Важливим показником у роботі працівників підприємства є задоволеність роботою. На запитання: «Чи задоволені Ви роботою в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин» 44 опитаних працівники відповіли, що вони задоволені роботою в медичному закладі, 20 працівників не повністю задоволені і 4 працівники не задоволені (рис. 3.6).

*Чи задоволені Ви роботою в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»?*

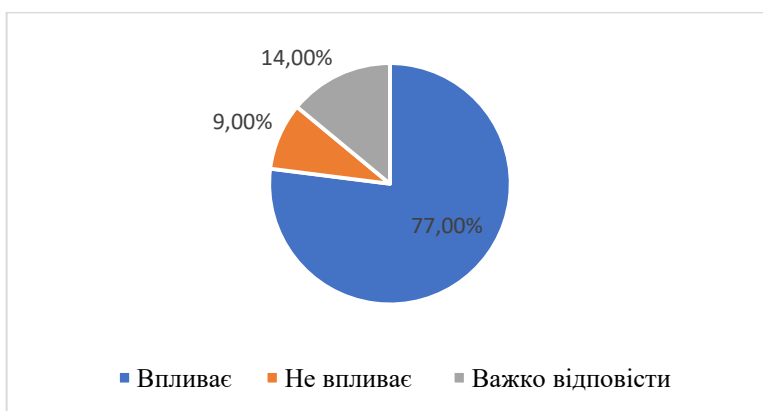


**Рис. 3.6. Задоволеність роботою персоналу в КНП НМР  
«СМСЧ м. Нетішин» (розроблено автором)**

Наступним питанням було: «Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин» 73,9% опитаних респондентів відповіли, що впливає і 13% опитаних відповіли, що не впливає і важко відповісти (рис. 3.7).

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.

*Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»?*

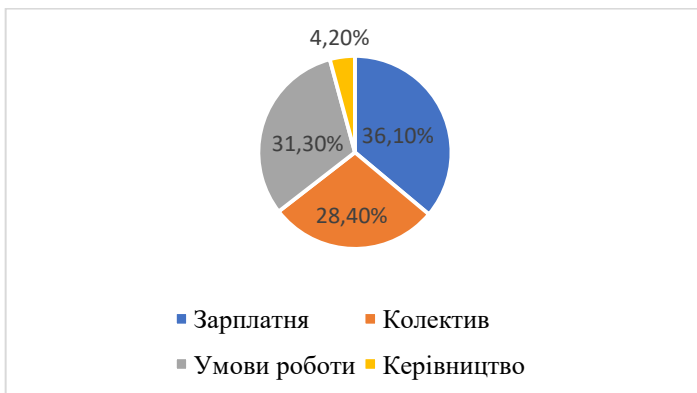


**Рис. 3.7. Вплив мотивації на роботу фахівців КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин» (розроблено автором)**

Можна підсумувати, що працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація (рис. 3.6 та 3.7).

*Що Вас найбільше мотивує працювати в КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»?*





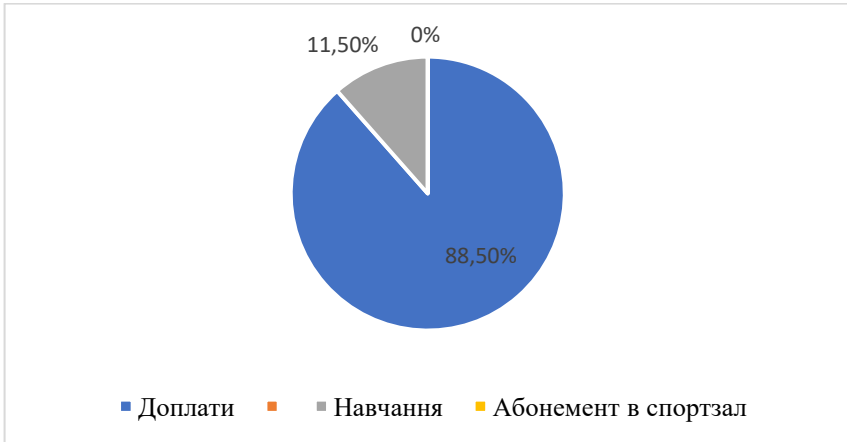
**Рис. 3.8. Мотиваційні фактори працівників КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин» (розроблено автором)**

*Якій формі мотивації Ви надаєте перевагу?*



**Рис. 3.9. Форми мотивації працівників КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин» (розроблено автором)**

Наступним питанням для оцінки мотивації працівників *КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»* було: «Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити у *КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»*? Найбільше опитаних надало перевагу доплатам – 88.5% , друге місце посідає навчання – 11.5%. (рис. 3.10). Зацікавленості в оплаті абонементів у спортзал ніхто не виявив.



**Рис. 3.10. Форми матеріального заохочення працівників *КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»* (розроблено автором)**

Також в опитуванні були присутні два розгорнуті запитання: «Що Вас найбільше приваблює в роботі?» і «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності *КНП НМР «СМСЧ м.Нетішин»*»

Отже, що ж найбільше подобається в роботі працівникам *КНП НМР «СМСЧ м. Нетішин»*? 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 НМР «СМСЧ м. Нетішин»*», то отримала такі відповіді:

- враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати
- більше приділяти уваги ментальному здоров’ю своїх співробітників
  - дослухатись до своїх співробітників
  - удосконалити систему стимулювання
  - не знаю.

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 пацієнтів. Наступним етапом може стати розвиток соціальних пільг, підприємство може створити можливості для пільгового проїзду до роботи працівникам які проживають в сусідніх містах, абонементи в спортивно-оздоровчі установи. 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. 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 [1]. Також керівництво лікарні може створити дошку пошани, на якій будуть зображені найкращі працівники місяця. Це може стимулювати їхню мотивацію, підвищувати самооцінку та підтримувати почуття задоволеності від виконаної роботи. Керівництво повинно розглянути можливість використання практики мотивації персоналу за допомогою подарунків. Ця практика широко застосовується в багатьох організаціях і установах.

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

1. Пропаганда етичних принципів медичної справи: акцентувати на важливості етики та моральних цінностей в медичній практиці. Регулярно проводити тренінги та семінари з етики, де обговорювати ситуації, з якими можуть зіштовхнутися медичні працівники та встановлювати принципи правильної поведінки [6].

2. Створення сприятливих умов роботи: забезпечити персонал необхідними ресурсами для ефективної роботи. Це можуть бути сучасне обладнання та інструменти, комп'ютеризація робочих місць, витратні матеріали, які необхідні для роботи. [5].

3. Розвиток творчого підходу: створити стимулююче середовище для розкриття творчого потенціалу працівників. Заохочувати їх, пропонувати нові ідеї, методи та підходи до вирішення проблем. Організовувати групові

сесії, де співробітники зможуть ділитися своїми ідеями та співпрацювати над новими проектами.

4. 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.

5. Профілактика стресу медичних працівників, адже кожен день вони стикаються із важкими життєвими ситуаціями пацієнтів і мають комунікацію з різними людьми. 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.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна стверджувати, що найважливішими цінностями стають професійні компетенції та позитивний психологічний клімат у колективі. Тому основним завданням сучасного лікувального закладу має стати заохочення медичного персоналу до підвищення продуктивної праці, а творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки є найважливішою характеристикою. Досвід сучасного управління в галузі медицини свідчить, що традиційні методи системи оцінки мотиваційної спрямованості медичного персоналу вже не задовольняють потреби апарату управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 12. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net). 2. Довгопол М. Мотивація персоналу медзакладу: оплата праці за нових умов. Місцеве самоврядування. 2019. № 1. URL: <http://i.factor.ua>. 3. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон. н.: [спец.] 08.00.07 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ, 2007. 22с. 4. Колективний договір Комунального некомерційного підприємства Нетішинської міської ради «Спеціалізована медико-санітарна частина м.Нетішин» <http://smschnetishyn.ho.ua/index.html> 5. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://moz.gov.ua>. 6. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1/2006. С. 173-179. 8. Ровенська В. В., Федічева В.В. Застосування статистичної оцінки при розрахунку ефективності управління персоналом. *Вісник Приазовського державного технічного університету*: зб. наукових праць. 2014. Вип. 28. С. 176-181.