

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАЛАМАР ОЛЕНА АНАТОЛІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 331.101.3:614.2
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. А. ПАЛАМАР
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **ПАЛАМАР Олену Анатоліївну**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від « _____ » січня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

« _____ » січня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ПАЛАМАР Олена Анатоліївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПАЛАМАР О. А. Удосконалення механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Визначено сутність і види мотивації та встановити її роль в управлінні підприємством. Розглянуто основні механізми мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Проведено оцінку рівня оплати праці та мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Виявлено проблеми мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Окреслено напрями вдосконалення механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, мотивація, оплата праці, охорона здоров'я, стимулювання, управління.

SUMMARY

PALAMAR O. Improvement of the mechanisms of motivation of health care workers. - *Qualification work on the rights of the manuscript.*

Qualification work on obtaining the Master's Degree, specialty 281 «Public Administration and Administration». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The essence and types of motivation are determined and its role in enterprise management is established. The main mechanisms of motivation of health care facility workers are considered. An assessment of the level of remuneration and motivation of employees of the health care institution was carried out. Problems of motivation of health care facility workers were identified. The directions for improving the motivation mechanisms of health care workers are outlined.

Key words: health care institution, motivation, remuneration, health care, stimulation, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Сутність і види мотивації, її роль в управлінні підприємством	8
1.2. Основні механізми мотивації працівників закладу охорони здоров'я.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	17
2.1. Діагностика рівня оплати праці працівників закладів охорони здоров'я як базового індикатора їх мотивації.....	17
2.2. Аналіз основних тенденцій мотивації працівників закладу охорони здоров'я.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	25
3.1. Ключові фактори професійного зацікавлення працівників закладу охорони здоров'я.....	25
3.2. Модель удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я.....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність роботи. Важливість мотивації персоналу закладів охорони здоров'я є беззаперечним інструментом ефективного управління. Без об'єктивної прозорості та справедливої системи мотивації працівників не можливо досягти успішного розвитку підприємства, сфери чи галузі. Оскільки заклади охорони здоров'я забезпечують виконання надзвичайно цінної для суспільства місії – формування здорової нації, то працівники таких установ повинні відчувати особливу мотивацію виконувати свої обов'язки професійно та якісно.

Значний внесок у формування теоретичних засад щодо розробки та впровадження системи мотивації праці у сфері охорони здоров'я зробили такі вчені, як Н. Артеменко, Д. Дячук, Н. Зюзь, А. Колодійчук, Ю. Майстренко, Л. Прокопець, М. Слоньовський, І. Тодоріко, В. Черторижський та ін. Однак, проблеми існуючих механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я потребують детального та глибоко вивчення сучасного стану і виявлення можливих шляхів удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів мотивації працівників закладу охорони здоров'я та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення її механізмів. Для досягнення поставленої у роботі мети поставлено наступні завдання:

- визначити сутність і види мотивації та встановити її роль в управлінні підприємством;
- розглянути основні механізми мотивації працівників закладу охорони здоров'я;
- здійснити оцінку рівні оплати праці та мотивації працівників закладу охорони здоров'я;
- виявити проблеми мотивації працівників закладу охорони здоров'я;
- виявити напрями вдосконалення механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу удосконалення механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методологічним інструментарієм роботи є системний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів, адаптований щодо механізмів мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Для оцінки рівня мотивації працівників закладу охорони здоров'я застосовувалися: абстрактно-логічний метод (узагальнення досліджень і формування висновків), статистико-економічний (дослідження стану і тенденцій мотивації працівників сфери охорони здоров'я), монографічний (дослідження особливостей мотивування працівників КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради), порівняльного аналізу (співставлення показників оплати праці працівників закладів охорони здоров'я у Житомирській області та Україні), методи аналізу, синтезу, аналогій, розрахунково-конструктивний. У роботі також використовувалися табличний та графічний прийоми.

Інформаційними джерелами дослідження в межах кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти щодо механізмів мотивації працівників закладів охорони здоров'я, наукові надбання вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні огляди Міністерства охорони здоров'я України та Державної служби статистики України, власні дослідження автора, ресурси глобальної інформаційної мережі Internet.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження опубліковано в матеріалах науково-практичної конференції «Фінансове забезпечення економіки» (20 червня 2022 р., Поліський національний університет) – «Аналіз основних тенденцій мотивації працівників закладу охорони здоров'я.»; студентської науково-практичної конференції факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів «Студентські наукові читання – 2022» (10 грудня 2022 р., Поліський національний університет) – «Основні механізми мотивації працівників закладу

охорони здоров'я.»; науково-практичної конференції факультету економіки та менеджменту «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт – «Напрями удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я.».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування), містить 5 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і види мотивації, її роль в управлінні підприємством

На сучасному висококонкуцентному ринку праці існує багато доказів того, що підприємства, організації чи установи незалежно від розмірів, галузі чи сфери діяльності, технологічних особливостей, ринкової спрямованості чи інших факторів постійно стикаються з проблемами підбору та утримання персоналу. Насправді існує багато методик утримання працівників, але вони рідко базуються на обґрунтованих та апробованих теоріях. Науковці підкреслюють, що будь-яка теорія мотивації працівників повинна бути як науковою, так і перевіреною на практиці для можливості її впровадження в конкретній установі чи поширення серед інших підприємств.

Класична наука визначає мотивацію як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [20]. Мотивація в загальному розумінні – «це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій» [26]; залежно від поведінки людини – «це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу» [6].

Функція мотивації проявляється в тому, що управління персоналом здійснюється через самих працівників, колектив, через лідерів. Знайти підхід до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою значення, роль та місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів

колективу [6]. Прихильники теорії Тейлора ввідмічають, що «феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи» [7]. Нині науковці та практики-менеджери досліджують мотивацію з позиції психологічних закономірностей та цінностей працівника, що може бути співставлено із законами природи та економіки.

В теорії управління функція мотивації невід'ємно пов'язана з іншими функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень. Ця функція залежить від ефективності та дієвості інших функцій управління і, в свій час, полягає в стимулюванні персоналу до високопродуктивної діяльності з метою досягнення загальних цілей організації. Водночас, функція мотивації вплетена невід'ємним елементом у загальну систему управління, оскільки сприяє об'єктивному визначенню потреби в персоналі, розробці системи винагород і різноманітних доплат, формуванню загальної форми оплати праці, застосуванню стимулів (нагород і преміювання) для підвищення ефективності діяльності усього підприємства.

У зв'язку з вагомістю впливу мотивації на загальні результати діяльності підприємства, виділяють низку особливих видів мотивації працівників:

- 1) за напрямом досягнення цілі – позитивна або негативна;
- 2) за джерелами виникнення – внутрішня або зовнішня;
- 3) за способом застосування – нормативна, примусова, стимулююча;
- 4) за потребами – матеріальна, трудова, статусна [6, 19, 21].

Позитивна мотивація – це певні заохочення та стимули (премії, надбавки, похвали, відзначення), які є приємними для працівника стимулюють до кращої роботи, натомість, негативна – це стягнення (штрафи, догани, покарання), психологічний тиск, ізоляція тощо, які призводять до перегляду працівником своїх попередніх вчинків або звільнення.

Внутрішня мотивація формується самим працівником, виходячи з його потреб, цінностей, сумлінності. Зовнішня мотивація розробляється керівництвом відділу, центру, установи, підприємства і базується на потребах

та мотивах системи загалом. Правильне врахування та поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів здатне призвести до оптимального результату.

Нормативна мотивація – це певний ідейно-психологічний вплив на працівника, який досягається шляхом інформування, переконання, інколи, навіть, навіювання. Примусова – базується на примусі, застосуванні влади і впливу, залякуванні та погрозах, вимогах і встановлених правилах. Стимулююча – передбачає застосування системи стимулів чи додаткових благ, які можуть зацікавити працівника і мотивувати до вищої ефективності у роботі.

Матеріальна мотивація – це певний рівень добробуту, який може бути обіцяний роботодавцем та досягнутий працівником при сумлінному виконанні поставлених завдань (розмір окладу, надбавки, доплати, премії, бонуси, соціальні програми, санаторні путівки, міжнародні відрядження тощо). Трудова мотивація полягає у задоволеності умовами, змістом, формою роботи, організацією робочого дня, режимом праці, вона поєднує як зовнішню мотивацію щодо особливостей роботи, так і внутрішню, що пов'язана з можливістю самореалізації. Статусна мотивація – важлива для працівників з лідерськими поглядами та амбітними прагненнями.

Усі зазначені види мотивації не виключають одна одну, а можуть тісно переплітатися, доповнюючи та посилюючи загальний ефект від мотивації. При цьому, слід враховувати, що будь-яка мотивація по різному впливає на працівників з різним характером, уподобаннями та цінностями. В залежності від цього виділяють 5 мотиваційних типів працівників (рис. 1.1): інструментальний (робота уже є цінністю); професійний (націлений на максимальний прояв своїх здібностей, знань, вмінь, можливостей); патріотичний (цінною є участь у спільній справі); тип господаря (ключовим є примноження статків, багатства, власності), люмпенізований тип (уникнення будь-якої роботи). До кожного із зазначених мотиваційних типів працівників можуть бути застосовані ті чи інші види мотивації, однак результат такого впливу залежатиме від оптимального їх підбору. Застосовуючи індивідуальний

підбір мотиваційних інструментів, від будь-якого працівника можна отримати максимальну віддачу і досягти окреслених завдань розвитку.

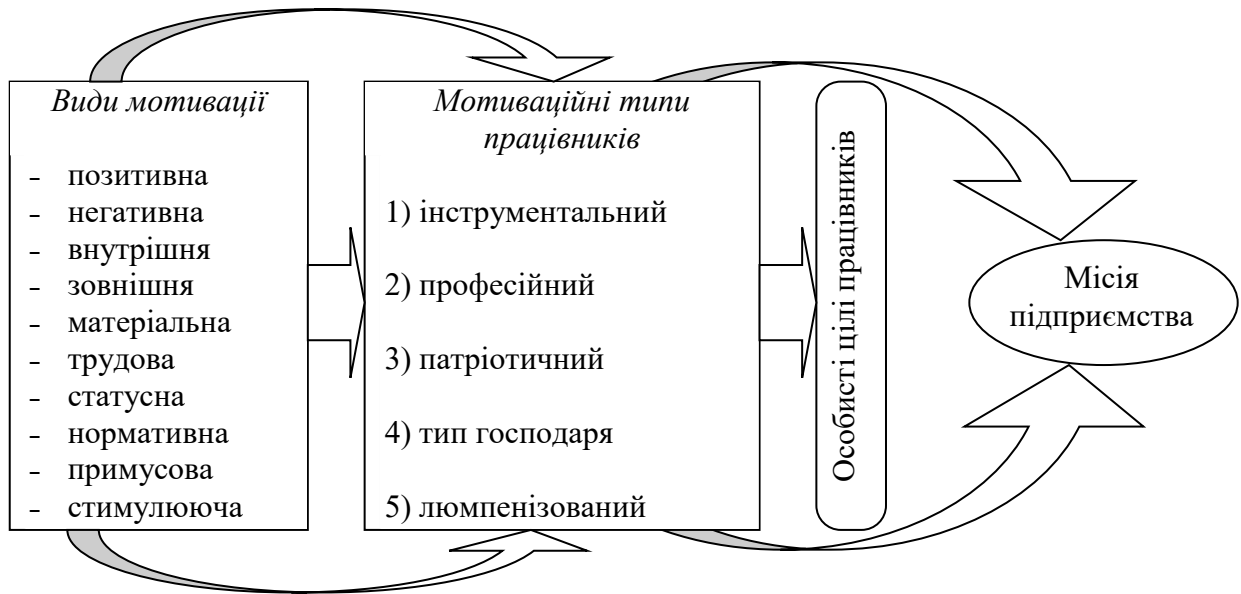


Рис. 1.1. Мотиваційні типи працівників та види їх мотивації

Джерело: узагальнено за даними [6, 19, 21].

Для формування ефективного механізму мотивації працівників до високопродуктивної праці, керівництву будь-якого підприємства потрібно найбільш повно виявляти нагальні та можливі потреби працівників і забезпечити найбільш вдалі способи їх задоволення. Мотивація охоплює фізичні, психологічні, фізіологічні та інтелектуальні процеси, які в окремих ситуаціях визначають, конкретні рішучі дії кожного окремого працівника, що дає можливість індивідуально підбирати способи його мотивації. У результаті, оптимальний набір інструментів мотивації кожного з працівників здатен гарантувати підвищення ефективності діяльності усього підприємства, організації чи закладу.

Отже, мотивація праці є загальною функцією менеджменту, що проявляється в особливому виді управлінської діяльності, і полягає у формуванні такого механізму заохочення усіх працівників до високопродуктивної роботи, який забезпечуватиме успішне досягнення особистих цілей та ефективну діяльність усього підприємства. Впроваджуючи і використовуючи сучасні та надійні моделі мотивації, керівництво підприємства

матиме можливість залучати висококваліфікованих продуктивних працівників здатних забезпечувати виконання усіх поставлених цілей та досягти розвитку підприємства.

1.2. Основні механізми мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Система охорони здоров'я займає особливе місце у суспільно-громадському житті та є ключовою ознакою соціальної безпеки. Це особлива сфера, де якість послуг залежить рівнозначно як від матеріально-технічного, так і людського ресурсу.

Людські ресурси є базовим елементом ресурсного забезпечення будь-якого підприємства, головним його капіталом. Від рівня професіоналізму та компетентності працівників закладів охорони здоров'я, їх знань і вмінь, здібностей та готовності максимальної віддачі залежить якість надання медичних послуг та довіра населення до усієї системи охорони здоров'я. В свою чергу, якісне медичне обслуговування безпосередньо визначає рівень соціального розвитку місцевих територій та держави загалом.

Ключове завдання мотивації персоналу закладів охорони здоров'я ускладнюється подвійною місією: досягнення цілей окремого закладу та системи охорони здоров'я загалом, що додатково доповнюється необхідністю задоволення власних потреб працівників і їх інтересів.

Робота лікарів та медичного персоналу у закладах охорони здоров'я – це професійна діяльність, що спрямована на забезпечення населення необхідною медичною допомогою та підтримку громадського здоров'я.

Праця медичного персоналу закладів охорони здоров'я має певні особливості, які виражаються в наступному:

- специфіці предмету праці – здоров'я пацієнтів;
- характері професійної діяльності (взаємовідносини лікар – пацієнт);

- невизначеністю та ризиком під час виконання професійних обов'язків (під час діагностування, лікування та реабілітації).
- високим рівнем відповідальності лікарів за встановлені діагнози та використані схеми лікування;
- націлена на реалізацію загальнонаціональних інтересів, на розвиток і зміцнення сфери охорони здоров'я;
- жорстке регламентування робочого дня і трудової дисципліни;
- наявність особливих проблем, які потребують творчого підходу до їх вирішення;
- необхідність постійного саморозвитку, опанування новітніх підходів, ознайомлення з сучасними препаратами і технологіями.

Водночас, рівень оплати праці працівників медичних закладів, у переважній більшості випадків, залишається не достатнім, а система мотивації недосконалою. Оплата праці персоналу державних та комунальних закладів охорони здоров'я суттєво відрізняється від оплати у приватних установах, що демотивує працівників і негативно відбивається на якості обслуговування та доступності медичних послуг.

Механізми мотивації працівників закладів охорони здоров'я базуються на комплексі стимулів, орієнтованих на забезпечення ефективної праці та високої якості наданих послуг (табл. 1.1).

Нині Україні прийнято та оновлено низку нормативно-правових документів, якими регламентуються організаційні, правові та фінансово-економічні основи функціонування закладів охорони здоров'я в межах здійснюваної реформи. Ці нормативні акти визначають порядок і моделі оплати праці медичних працівників, вимоги щодо їх професійної відповідності та вимоги атестації. У керівників медичних закладів та органів місцевого самоврядування, наразі, є достатньо механізмів застосування мотиваційних підходів для матеріального чи нематеріального заохочення працівників.

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

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

Джерело: наведено та адаптовано за даними [15].

Згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди», у закладах охорони здоров'я може бути застосована власна система оплати праці. Власна система оплати праці у закладі охорони здоров'я може базуватися на одній з чотирьох моделей оплати праці, які наведено у Методичних рекомендаціях та роз'ясненнях з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств:

- модель «100% зарплата»;
- модель «Заробітна плата плюс бонуси»;
- модель рівних часток;
- модель продуктивності [24].

Кожна з наведених моделей передбачає застосування широкого переліку матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та стимулювання працівників (рис. 1.2).

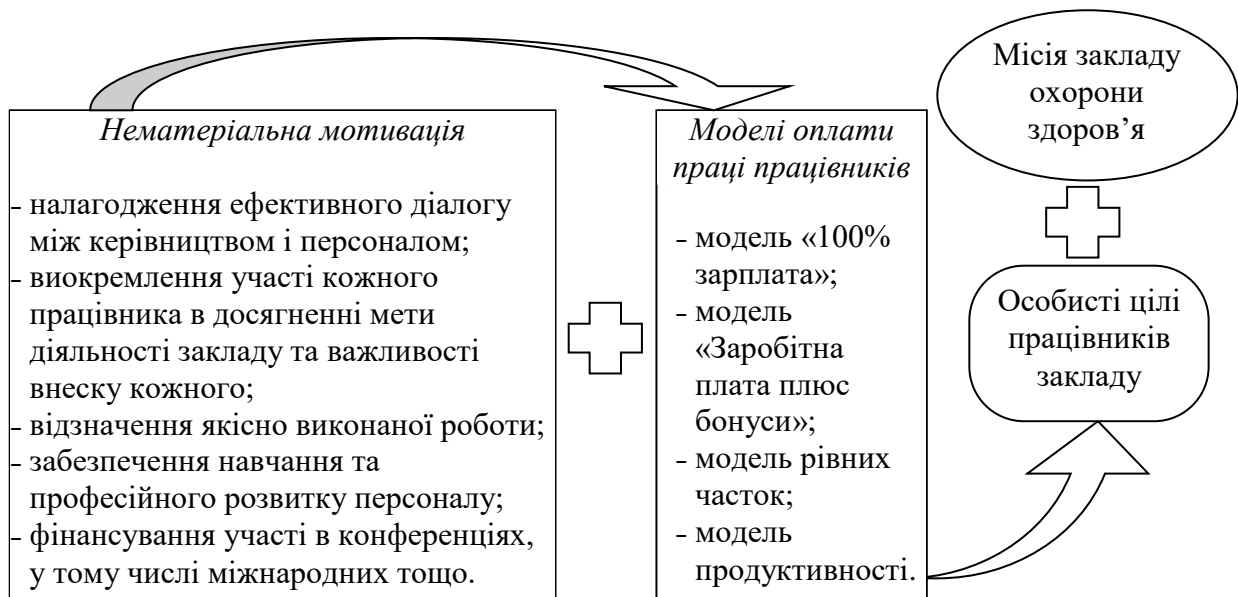


Рис. 1.2. Схема мотивації та стимулювання працівників закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано за даними [24].

1. Модель «100 % зарплата», передбачає, що працівник медичного закладу отримує заздалегідь визначений та фіксований розмір заробітної плати. Ця модель є простою у використанні та управлінні, однак, її слід застосовувати для оплати праці нових з невеликим досвідом роботи працівників, оскільки, вона не передбачає особливого їх мотивування.

2. Модель «Заробітна плата плюс бонуси» полягає у попередньому встановленні для працівника базового окладу, який надалі може доповнюватися доплатами, у відповідності до результатів діяльності та продуктивності праці. Така модель мотивує працівника виконувати свої обов'язки з високою продуктивністю, щоб мати можливість отримувати додаткові виплати.

3. Модель «рівних часток» базується на розподілі прибутку закладу охорони здоров'я між працівниками у рівних частинах. Такий розподіл коштів стимулює зацікавленість до підвищення прибутковості всього закладу. Водночас, така модель нівелює власні здобутки працівника (набутий досвід, сформовані навички, продуктивність праці, якість наданих послуг тощо).

4. Модель продуктивності на противагу попередньої передбачає тісну прив'язку розміру заробітної плати працівника до прибутковості усього закладу через нарахування відсотка від надходжень, які він забезпечує своєю роботою.

В усіх моделях основними критеріями для розрахунку індивідуальних розмірів щомісячного доходу працівників, як матеріальної складової мотиваційної політики закладу охорони здоров'я є:

1) посадовий оклад згідно з тарифним розрядом (додаток А);

2) надбавка за престижність [10];

3) доплати, пов'язані з боротьбою з пандемією COVID-19;

4) доплата за шкідливі умови, доплата за роботу у нічний час, доплата за науковий ступінь, доплати за секретність, знання іноземних мов тощо, доплата до розміру мінімальної заробітної плати.

Конкретні розміри щомісячних доплат і надбавок встановлюються керівниками кожного окремого закладу. Застосування цих критеріїв при розрахунку оплати праці дає можливість виділити працівників, які виконують свої обов'язки і надають послуги на високому професійному рівні щоб гідно їх оцінити і винагородити.

Таким чином, необхідність впровадження ефективної системи мотивації працівників закладів охорони здоров'я, орієнтованої на високу продуктивність і підвищення якості їх праці, є стратегічно важливим завданням держави.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Діагностика рівня оплати праці працівників закладів охорони здоров'я як базового індикатора їх мотивації

Працівники закладів охорони здоров'я відіграють визначальну роль в успішному функціонуванні таких установ, підвищенні якості медичних послуг та розвитку системи охорони здоров'я України загалом. Впровадження новітніх інструментів управління в систему охорони здоров'я України супроводжується відповідним переглядом та оновленням існуючих механізмів мотивації працівників з метою підбору висококваліфікованих працівників і утримання їх (шляхом зацікавлення) на займаних посадах.

У 2021 р. – через 5 років від початку реформування сфери охорони здоров'я середньомісячний дохід працівників становив 12 112 грн, тоді як у січні 2021 р. він був 11 033 грн, а в грудні – 15 483 грн (рис. 2.1).

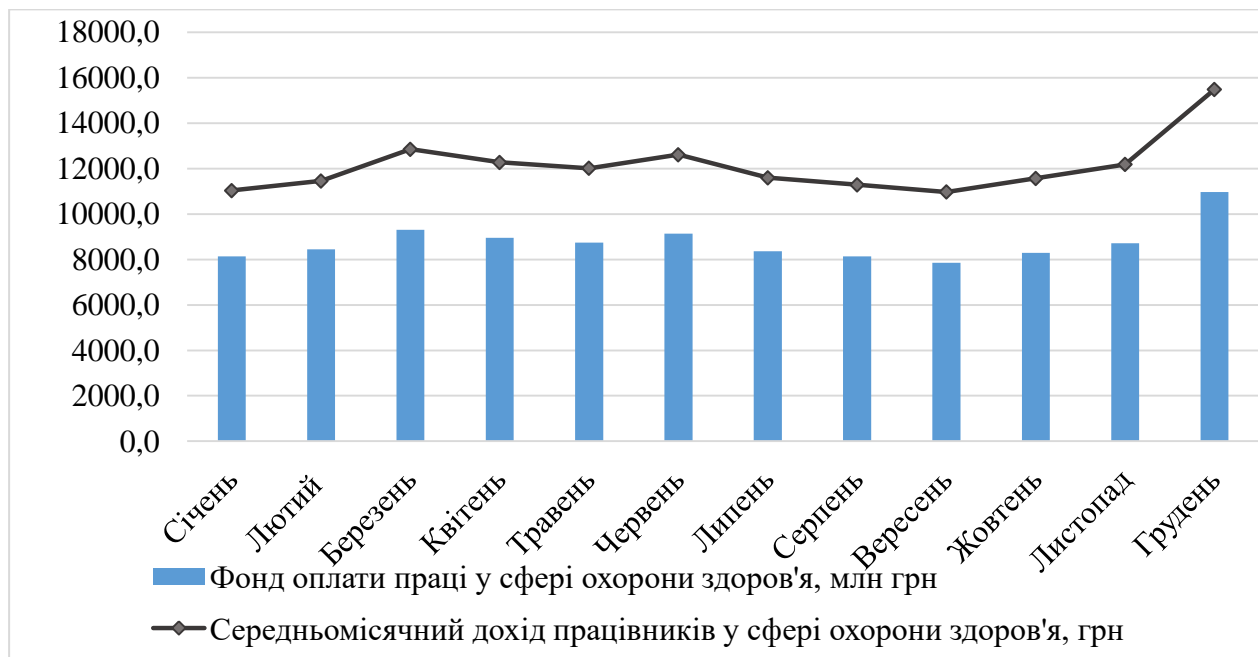


Рис. 2.1. Фонд оплати праці та середньомісячний дохід працівників у закладах охорони здоров'я у 2021 р.

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [35].

Нарощення заробітної плати працівників закладів охорони здоров'я планувалося урядом і на 2022 р., проте військові дії на частині території України спричинили необхідність особливого механізму оплати праці медиків. Розробка заходів та інструментів мотивації залежить від можливостей установи, передусім, від розміру фонду оплати праці.

Аналізуючи фонд оплати праці закладів охорони здоров'я України у 2021 р. (рис. 2.1) помітним є відносно стабільний його розмір за усіма місяцями, крім грудня, коли він стрімко зріс до 10 962,1 млн грн. Визначення розміру фонду оплати праці в межах окремого закладу становить підготовчий етап формування механізму мотивації працівників, адже після цього формуються та погоджуються умови колективного договору і розробляється чи оновлюється положення про преміювання працівників у відповідності до розмірів вільних коштів фонду оплати праці.

Як показує практика, фонд оплати праці у загальному бюджеті медичного підприємства може становити 60–68%, з них 20–25% коштів спрямовуються на посадові оклади працівників закладу охорони здоров'я, 18% витрачаються на оплату праці адміністративно-господарського персоналу, а 22–25% коштів керівництво закладу має можливість направити на преміювання медичного персоналу.

У кожному закладі охорони здоров'я може бути розроблена власна система мотивації медичних працівників, яка залежить від виду медичної допомоги, специфіки послуг, якісного складу працівників та від мети загальної діяльності закладу.

Варто відмітити, що у Житомирській області працює лише 2,72 % лікарів від загальної кількості по Україні (табл. 2.1), з них 49,6 % мають вищу кваліфікаційну категорію, 14,3 % – I категорію, а 8,6 % – II. У загальнодержавному вимірі структура лікарів дещо відрізняється: 42,5% – вища категорія, 16,0% – I і 8,6 % – II.

Лікарями загальної практики (сімейний лікар) Житомирщина забезпечена трохи краще – це 3,4 % від загальної кількості українських сімейних лікарів, однак лікарів-лаборантів – лише 1% від усіх лікарів-лаборантів України.

Таблиця 2.1

**Склад та структура медичних працівників
в Україні та Житомирщині у 2021 р.**

Найменування	Усього облікова кількість осіб	Питома вага у загальній кількості, %	Мають кваліфікаційну категорію, ос.		
			вища	I	II
Лікарі					
Загальна чисельність лікарів в Україні	143 887	100,00	61 146	23 021	12 402
в т.ч. в Житомирській обл.	3 912	2,72	1 941	559	338
Кількість лікарів загальної практики (сімейний лікар) - всього в Україні	14 367	9,98	5 174	3 141	2 093
в т.ч. в Житомирській обл.	494	0,34	249	107	64
Кількість лікарів-терапевтів, всього в Україні	9 637	6,70	4 322	1 563	750
в т.ч. в Житомирській обл.	202	0,14	101	24	12
Кількість лаборантів, всього в Україні	1 747	1,21	734	158	140
в т.ч. в Житомирській обл.	17	0,01	9	1	4
Середній медичний персонал					
Загальна чисельність середнього медичного персоналу в Україні	261 255	100,00	136 611	31 482	21 796
в т.ч. в Житомирській обл.	9 439	3,61	4 059	1 601	1 163
Кількість фельдшерів, всього в Україні	26 724	10,23	11 030	2 733	2 326
в т.ч. в Житомирській обл.	1 064	0,41	389	152	118
Кількість медичних сестер, всього в Україні	192 647	73,74	103 431	23 704	16 083
в т.ч. в Житомирській обл.	6 762	2,59	2 961	1 198	865
Кількість фельдшерів-лаборантів, всього в Україні	18 167	6,95	10 476	2 132	1 430
в т.ч. в Житомирській обл.	669	0,26	353	101	81

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [35].

Кваліфікаційні категорії лікарів та середнього медичного персоналу Житомирщини свідчать про високий рівень їх професіоналізму, оскільки в структурі переважає вища категорія за усіма виділеними групами. Крім того, Житомирщина має більше лікарів вищої категорії у відсотковому співвідношенні (49,6 %), ніж по Україні загалом (42,5 %).

Зрозуміло, що працівники вищої кваліфікаційної категорії повинні бути краще вмотивовані до праці, а керівники мають бути зацікавленими в утриманні таких кадрів.

Для поглиблення аналізу рівня мотивації працівників закладів охорони здоров'я Житомирської області досліджено склад і окремі характеристики трудових ресурсів комунального підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Оцінка трудових ресурсів КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради у 2019 -2021 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна за 3 роки
Середньооблікова чисельність, осіб	587	602	714	127
у т.ч. директор	1	1	1	0
адміністративно-управлінський персонал	33	28	36	3
працівники	553	573	677	124
Фонд оплати праці, тис. грн	27505	84584	110558	83053
у т.ч. директор	150	220	636,7	486,7
адміністративно-управлінський персонал	2340	4732	8544	6204
працівники	25015	79631	101378	76363
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	9078	15612	12904	3826
у т.ч. директор	18775	18350	53064	34289
адміністративно-управлінський персонал	11529	14085	19777	8248
працівники	8777	11581	12479	3702

Джерело: наведено і розраховано за даними фінансової звітності КП «ЦПМСД» Житомирської міської ради.

Нарощення загального фонду оплати праці, яке спостерігалось за період 2019-2021 рр. було нерационально розподілено між категоріями працівників закладу. Так, значне збільшення заробітної плати директора (у 2,8 рази) та адміністративно-управлінського персоналу (на 71,5 %) супроводжувалось мінімальним зростанням середньомісячних доходів медичних працівників – на 42,2%. Така ситуація свідчить про нерациональний і необгрунтований підхід щодо матеріальної складової механізму мотивації працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Сучасні підходи щодо оплати праці і мотивації працівників дозволяють обрати оптимальну модель нарахування оплати праці та стимулювання, яка здатна підвищити мотивацію усіх категорій працівників медичних установ та якісно підвищити їх продуктивність праці.

2.2. Аналіз основних тенденцій мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Сучасні проблеми мотивування праці працівників закладів охорони здоров'я, передусім, укладаються в загальноукраїнську схему недостатнього усвідомлення необхідності такої мотивації, а також, пов'язані з відсутністю глибокого аналізу та постійного моніторингу мотивів професійної віддачі працівників медичних закладів. У результаті, це призводить до підбору кадрів з недостатньо високими компетентностями та їх незначним рівнем сприйняття мотивування, як наслідок, низькою продуктивністю праці та неякісним обслуговуванням. Натомість, використовуючи обґрунтовані та вдало підібрані підходи до мотивації можна отримати від працівників високий рівень професіоналізму і підняти репутацію усього закладу.

Низка соціологічних досліджень, яка проводилась різноманітними міжнародними та громадськими організаціями відображає цінні результати, які можуть бути використані керівниками закладів охорони здоров'я для розробки і впровадження механізмів мотивації працівників.

Так, соціологічна група «Рейтинг» у 2021 р. здійснила дослідження цінностей та мотивації громадян, серед аспектів якого була мотивація при виборі місця роботи. Результати опитувань вказують, що «при виборі бажаної роботи найважливішими критеріями є заробітна плата (75%), потім соціальні гарантії (31%), взаємини у колективі (26%), графік роботи (22%), а найменш важливими є кар'єра (14%), престижність і соціальний статус (10%)» [31]. Окреме дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичного обслуговування дало можливість встановити, що спонукальними мотивами при виборі професії лікаря для 59,70 % опитаних стала можливість бути корисним людям, 25,37 % респондентів відмітили можливість самореалізації, а 17,91 % – вказали на важливість поваги до професії.

Анкетування лікарів-терапевтів ДНУ «Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини» ДУС щодо їх задоволеності мотивацією, умовами та рівнем оплати праці дозволило виявити, що «тільки 58,7 % лікарів вважають рівень своєї заробітної плати достатнім. Про важливість матеріальних стимулів вказують 98,4 % респондентів, а нематеріальних – 92,1 %» [14]. Крім того лікарі цієї установи відмічають, що їх вибір працевлаштування в переважній більшості випадків був пов'язаний з можливістю отримання соціальних пільг (17 %), сімейною традицією (15 %), можливістю вирішити свої соціальні проблеми (15 %) або кар'єрного зростання (14%) тощо. У такому ж порядку респонденти відмічають чинники, що й надалі утримують їх на обраному місці роботи.

Анкетування працівників комунального некомерційного підприємства «Вінницька обласна клінічна психоневрологічна лікарня ім. О.І. Ющенка Вінницької обласної ради» [40], дозволило встановити, що зовнішній негативний вплив перевищує позитивні сприйняття у чоловіків-лікарів і, як наслідок, у них «спостерігається зниження зацікавленості у роботі, відсутність прагнення до кар'єрного росту, відсутність самосприйняття, байдужість до роботи і пацієнтів» [40].

Серед факторів, які здатні суттєво вплинути на підвищення рівня продуктивності праці респонденти багатьох опитувань відмічають суттєве зростання рівня заробітної плати, матеріальну зацікавленість у результатах роботи, можливість підвищення кваліфікації, гарантії стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту [14, 40]. Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація дуже впливає на виконання людиною своєї роботи, своїх трудових обов'язків. Однак між мотивацією і кінцевим результатом діяльності немає однозначної залежності. Це обумовлено тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників: кваліфікація та здібності працівника, правильне розуміння ним виконуваного завдання, вплив на процес роботи з боку оточення і т. д.

Матеріальна винагорода стає мотивуючим фактором в тих випадках, коли працівники надають заробітної платі велике значення і коли чітко простежується зв'язок між заробітною платою і результативністю праці, тобто збільшення продуктивності повинно приводити до збільшення заробітної плати.

Проаналізуємо методи мотивації, які використовуються у закладах охорони здоров'я, зокрема, комунальному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Методи мотивації працівників комунального закладу охорони здоров'я

Метод мотивації	Мета впровадження методу
Встановлення випробувального терміну при призначенні на посади	Прийняття на роботу чи призначення на посаду висококваліфікованих і гідних працівників
Встановлення надбавок до посадового окладу за особливі умови: <ul style="list-style-type: none"> - за кваліфікаційний розряд, - за престижність, - за стаж роботи, - за роботу в несприятливих умовах праці та підвищ доплата за роботу в нічний час, - доплата за надурочні години, - доплатити пов'язані з боротьбою з пандемією COVID-19. 	Виділення особливих умов праці окремих працівників закладу і врахування їх при нарахуванні оплати праці
Преміювання працівників за результатами роботи за місяць, півріччя, квартал, рік	Створення зацікавленості співробітника в успіху роботи закладу
Премії до святкових і ювілейних дат.	Створення позитивної атмосфери у колективі
Можливість проходження навчання в з метою підвищення кваліфікації	Створення у співробітника прагнення до кар'єрного росту, зростання професіоналізму
Моральне стимулювання (грамоти, подяки)	Створення у співробітника переконання, що він цінний працівник
Накладення дисциплінарних стягнень	Формування у працівників почуття відповідальності за виконану роботу

Джерело: власні дослідження.

У КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради постійно проводиться моніторинг нових нормативно-правових актів, що стосуються кадрової роботи в закладах охорони здоров'я. Встановлюється та щорічно уточняється стаж роботи працівників та інші

особливі умови праці, розробляються системи надбавок та преміювання, що забезпечує об'єктивний та справедливий механізм мотивації.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Ключові фактори професійного зацікавлення працівників закладу охорони здоров'я

Втрата підприємством будь-якого зі своїх важливих працівників чи зниження їх продуктивності праці (через втрату мотивації) має значні економічні наслідки, особливо враховуючи знання та вміння, які втрачаються у зв'язку з цим. По суті, роль мотивації є більшою, ніж винагорода, гарні умови праці чи подібні фактори і в підсумку вона визначає не лише продуктивність працівників, а й результативність діяльності усього підприємства. У зв'язку з вагомістю мотивації для розвитку підприємства, діюча система мотивації працівників повинна постійно переглядатися і удосконалюватися у відповідності до сучасних викликів і потреб, оновлюватися новітніми підходами і способами.

Науковці доводять, що для того, щоб працівник був справді вмотивованим, його робота повинна бути повністю наповнена і якісно збагачена, коли працівник має можливість для досягнень і визнання, стимулювання, професійного і кар'єрного зростання [4]. У такому контексті, ключовими факторами професійного зацікавлення працівників закладу охорони здоров'я можуть бути: потреби працівника, робоче середовище, обов'язки, нагляд і контроль, чесність і справедливість, зусилля, розвиток, зворотній зв'язок (рис. 3.1).

Потреби працівника можуть суттєво визначати засади мотивації, оскільки численні потреби, засновані на індивідуальних, сімейних і культурних цінностях співробітника постійно змінюються, ростуть і збагачуються. Крім того, ці потреби залежать від поточного та бажаного економічного, політичного та соціального статусу; прагнення до кар'єрного зростання; необхідності

збалансувати кар'єру, сім'ю, освіту, громаду, релігію та інші фактори; і загальне відчуття свого задоволення поточним і бажаним станом буття. Водночас, потреби працівника можуть бути незначними і тоді вони виступатимуть демотиватором будь-якої зайнятості.



Рис. 3.1. Фактори мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Джерело: власні дослідження.

Робоче середовище надзвичайно вагомо впливає на мотивацію працівника, оскільки лише у шанобливій дружній атмосфері може бути досягнута висока продуктивність праці і здійснюватиметься якісне медичне обслуговування. Натомість, конфліктні ситуації, недружня атмосфера здатні звести нанівець інші мотиваційні інструменти та різноманітні стимули.

Обов'язки – встановлення чітко регламентованих, зрозумілих обов'язків гарно мотивує працівників до ретельного їх виконання. При цьому, слід враховувати, що є працівники, які можуть відчувати себе компетентними для виконання більш складних обов'язків (можливо раніше уже демонстрували такі

здібності), вони можуть шукати такі додаткові обов'язки та отримувати винагороду справедливо її заробивши. У закладах охорони здоров'я це можуть бути нічні чергування лікарів, виїзди на виклики, додаткові лабораторні дослідження тощо.

Нагляд і контроль також є важливим фактором мотивації, оскільки багато працівників краще працюють усвідомлюючи чіткі терміни виконаної роботи і присутність нагляду з боку керівництва. З іншого боку, є низка працівників, для яких надмірний контроль буде слугувати демотиватором їхньої роботи, як надмірна недовіра до їх компетентності та професійних якостей. Поряд з цим, окремі працівники можуть відчувати потребу навчати, тренувати та розвивати інших і таку особливість теж потрібно враховувати, призначаючи їх на посаду чи встановлюючи певні заохочення.

Чесність і справедливість – цей фактор пов'язаний із прагненням працівників до чесною, рівною та справедливою винагородою, незалежно від віку, статі, етнічного походження, обмежених можливостей, сексуальної орієнтації, географічного розташування чи інших подібних категорій. Завдяки збільшенню зусиль і вищій продуктивності праці працівники очікують більшої винагороди, ніж їхні колеги, які забезпечують продуктивність на рівні або нижче норми. Зусилля та продуктивність кожного працівника залежать від його індивідуальних цілей і завдань, які залежать від його особистої позиції. Результат або винагорода, які сприймаються як дуже важливі для одного працівника, можуть призвести до більш високого рівня його зусиль і продуктивності, тоді як для іншого працівника ця винагорода не матиме особливого значення.

Зусилля як фактор мотивації можуть бути використані у тому випадку, коли потрібно встановити диференціацію винагороди: значні зусилля мають винагороджуватись значно вище, ніж несуттєві. Незважаючи на те, що працівники можуть докладати більше зусиль для роботи на посаді, заснованій на передбачуваній значній винагороді, це може бути короткостроковим успіхом, якщо саме завдання не приносить задоволення працівнику.

Розвиток – працівники вважають за краще працювати в середовищі, яке створює певні виклики, пропонує нові можливості для навчання, значно сприяє успіху закладу чи системи охорони здоров'я загалом, пропонує можливості для просування та особистого розвитку на основі успіху та продемонстрованого інтересу у певній сфері.

Зворотній зв'язок – працівники будь-якої сфери діяльності надають перевагу своєчасному та відкритому зворотному зв'язку від своїх керівників. Цей зворотній зв'язок має бути безперервним процесом протягом року, а не обмежуватися формальними перевірками ефективності один чи два рази на рік. Крім того, зворотній зв'язок має бути як від працівника, так і від керівника. У закладах охорони здоров'я такий зв'язок є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє обговорювати проблеми, стан та перспективи розвитку медичного обслуговування і вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Отже, враховуючи фактори професійного зацікавлення працівників закладу охорони здоров'я можна модернізувати систему мотивації таким чином, щоб сформувати професіональний компетентний колектив і досягти високої якості наданих послуг.

3.2. Модель удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Складні сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств («ковідний» карантин, воєнні дії), зокрема, закладів охорони здоров'я потребують модернізації і гнучкого управління системою мотивації працівників. В сучасних умовах процеси мотивації праці повинні охоплювати наступні напрями роботи з персоналом:

- співбесіди з потенційними кадрами;
- оформлення на посаду;
- роботу з працюючим персоналом;

- роботу з тимчасово непрацюючим персоналом;
- роботу з працюючими пенсіонерами [26].

Аналіз стану мотивації працівників закладів охорони здоров'я свідчить, що найбільші проблеми мотивації нині закладені у низько диференційованому розмірі оплати праці лікарів та обслуговуючого медичного персоналу, а також відсутності для багатьох працівників можливостей професійного розвитку.

Проблему диференціації оплати праці працівників слід вирішувати, звісно передусім, на загальнодержавному рівні. Однак навіть на місцевому рівні (для комунальних підприємств) та внутрішніми механізмами управління можна передбачити додаткові матеріальні стимули для підвищення мотивації і посилення диференціації (відзначення кращих) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники для мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Показник	Розмір нарахувань (стягнень), у % до посадового окладу	
	Нарахування у позитивному випадку	Стягнення при негативних випадках
Дотримання трудового законодавства	2 % (раз у рік)	10% (по факту)
Дотримання інструкцій, технологічних режимів	2 % (раз у рік)	10% (по факту)
Відсутність скарг пацієнтів	5% (щомісячно)	10% (по факту)
Дотримання трудової чи виробничої дисципліни	2% (раз у рік)	10% (по факту)
Відсутність зауважень від керівництва	2% (раз у рік)	20% (по факту)
Внесення пропозицій щодо розвитку закладу (нові послуги, розширення масштабів тощо)	20% (по факту)	-
Внесення пропозицій щодо оптимізації роботи закладу (удосконалення графіку роботи, уникнення втрат тощо)	20% (по факту)	-
Підвищення кваліфікації	20% (по факту)	-
Освоєння і використання нових технологій	15% (щомісячно)	-
Надання повної і достовірної інформації при звітуванні	2% (раз у рік)	20% (по факту)
Якісне надання послуг (відсутність фактів неякісної чи несвоєчасної медичної допомоги)	15% (раз у рік)	20% (по факту)
Разом можливих нарахувань	100%	x

Джерело: власні дослідження.

За наведеним прикладом можливих доплат (табл. 3.1) працівник може отримувати до 100 % додаткових нарахувань до посадового окладу. Поряд з цим, працівники мають бути ознайомлені із системою стягнень, які можуть

застосовуватись у випадках порушень. Загальний обсяг таких стягнень розраховувати не доцільно, оскільки одночасне порушення одним працівником усіх показників мотивації практично не можливе.

Окремим дієвим фактором мотивації працівників може виступати кар'єрний розвиток за наступними напрямками:

- вертикальна кар'єра – зайняття керівних посад різних рівнів;
- горизонтальна кар'єра – розширення своєї діяльності в межах закладу – робота в різних підрозділах (лабораторіях, відділеннях);
- центроспрямована кар'єра - просування до вищих органів управління, центрів прийняття рішень.

При удосконаленні системи мотивації працівників варто враховувати, що вагоме значення має змінний характер мотиваційних заходів, зокрема, щомісячна доплата за дотримання трудової дисципліни чи в 15 раз проголошена подяка викликає звикання і втрачає своє стимулююче значення.

Таким чином, найбільш вдалою системою мотивації працівників будь-якого рівня закладу охорони здоров'я може бути лише власна система – структурована, зорієнтована на індивідуальні потреби та характеристики працівників саме цього закладу, з врахуванням їх гендерних та вікових особливостей, кваліфікаційних рівнів і професійних здобутків. Побудова такої системи мотивації передбачає використання сукупності заходів матеріального та нематеріального характеру, які сприяють розвитку як самого працівника, так і закладу охорони здоров'я загалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досягнуто мети дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів мотивації працівників закладу охорони здоров'я та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення її механізмів. Результати дослідження дають підстави зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотивація праці є загальною функцією менеджменту, що проявляється в особливому виді управлінської діяльності, і полягає у формуванні такого механізму заохочення усіх працівників до високопродуктивної роботи, який забезпечуватиме успішне досягнення особистих цілей та ефективну діяльність усього підприємства. Впроваджуючи і використовуючи сучасні та надійні моделі мотивації, керівництво підприємства матиме можливість залучати висококваліфікованих продуктивних працівників здатних забезпечувати виконання усіх поставлених цілей та досягти розвитку підприємства.

2. В залежності від вагомості впливу мотивації на загальні результати діяльності підприємства, виділено низку особливих видів мотивації працівників: позитивна або негативна; внутрішня або зовнішня; нормативна, примусова або стимулююча; матеріальна, трудова, статусна. Доведено, що усі зазначені види мотивації не виключають одна одну, а можуть тісно переплітатися, доповнюючи та посилюючи загальний ефект від мотивації. Слід враховувати, що будь-яка мотивація по різному впливає на працівників з різним характером, уподобаннями та цінностями.

3. Встановлено, що згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди», у закладах охорони здоров'я може бути застосована власна система оплати праці. Вона може базуватися на одній з чотирьох моделей оплати праці: модель «100% зарплата»; модель «Заробітна плата плюс бонуси»; модель рівних часток; модель продуктивності. Кожна з наведених моделей передбачає застосування широкого переліку матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та стимулювання працівників.

4. Аналіз рівня мотивації працівників комунального підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради як типового закладу охорони здоров'я дав можливість встановити нераціональний розподіл фонду оплати праці між категоріями працівників закладу. Так, значне збільшення заробітної плати директора (у 2,8 рази) та адміністративно-управлінського персоналу (на 71,5 %) супроводжувалось мінімальним зростанням середньомісячних доходів медичних працівників – на 42,2%. Така ситуація свідчить про нераціональний і необґрунтований підхід щодо матеріальної складової механізму мотивації працівників.

5. Виявлено методи мотивації, які використовуються у закладах охорони здоров'я: встановлення випробувального терміну при призначенні на посади; встановлення надбавок до посадового окладу за особливі умови (за кваліфікаційний розряд, за престижність, за стаж роботи, за роботу в несприятливих умовах праці та підвищ доплата за роботу в нічний час, доплата за надурочні години, доплатити пов'язані з боротьбою з пандемією COVID-19); преміювання працівників за результатами роботи за місяць, півріччя, квартал, рік; премії до святкових і ювілейних дат; можливість проходження навчання в з метою підвищення кваліфікації; моральне стимулювання (грамоти, подяки).

6. Встановлено фактори, які здатні суттєво вплинути на підвищення рівня продуктивності праці: суттєве зростання рівня заробітної плати, матеріальну зацікавленість у результатах роботи, можливість підвищення кваліфікації, гарантії стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту. Аналіз стану мотивації працівників закладів охорони здоров'я свідчить, що найбільші проблеми мотивації нині закладені у низько диференційованому розмірі оплати праці лікарів та обслуговуючого медичного персоналу, а також відсутності для багатьох працівників можливостей професійного розвитку.

7. Запропоновано систему мотивації працівників закладу охорони здоров'я, за якою вмотивований працівник може отримувати до 100 % додаткових нарахувань до посадового окладу. Окремим дієвим фактором

мотивації працівників може виступати кар'єрний розвиток за наступними напрямками: вертикальна, горизонтальна та центроспрямована кар'єра.

8. Підсумовано, що найбільш вдалою системою мотивації працівників будь-якого рівня закладу охорони здоров'я може бути лише власна система – структурована, зорієнтована на індивідуальні потреби та характеристики працівників саме цього закладу, з врахуванням їх гендерних та вікових особливостей, кваліфікаційних рівнів і професійних здобутків. Побудова такої системи мотивації передбачає використання сукупності заходів матеріального та нематеріального характеру, які сприяють розвитку як самого працівника, так і закладу охорони здоров'я загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meta-analysis of the impact of role stress on the turnover intention of medical staff in tertiary hospitals. *Ann Palliat Med.* URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33545777/>.
2. Motivation Types and Mental Health of UK Hospitality Workers. *International Journal of Mental Health and Addiction.* URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11469-018-9874-z>.
3. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *The International Journal of Health Planning and Management.* URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.3037>.
4. Ramlall Sunil. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 2004. №5(1/2). P.52-63.
5. Rogalewski A., Freeman P. Health and social care: staff shortages critical. *Social Europe.* URL: <https://socialeurope.eu/health-and-social-care-staff-shortages-critical>
6. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*, 2016. №4-5. С.30-31.
7. Білецька Т. В., Купчишина В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. Випуск 39. 2022. С. 59-63.
8. Державне управління охороною здоров'я України : монографія. К., 2014. 312 с.
9. Дефіцит кадрів. *Fillin.* URL: <https://fillin.ua/zhitomir/stati/defitsit-kadrov/>
10. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України №2-2022-п від 12.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2-2022-%D0%BF>

11. Джур О., Міро М. Розробка моделі управління підприємством шляхом вдосконалення системи мотивації персоналу. *Recommended for publication by the scientific council: Scientific and technical NGO «Institute of Economic and Ecological and Energy Research»*(protocol № 2 from 19.07. 2021) Lesya Ukrainka Volyn National University (protocol № 11 of October 28, 2021), 2021, 21.

12. Долгіх М. В. Закордонний досвід формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2020. № 1 том 2. С. 107-114.

13. Долгіх М. В. Модернізація управління системою охорони здоров'я: теоретичний аспект. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (22 листопада 2019 року) К.: МАУП, 2019. С. 26-30.

14. Дячук Д. Д., et al. Задоволеність умовами та оплатою праці, системою мотивації медичних працівників багатoproфільного закладу охорони здоров'я. *Український журнал медицини, біології та спорту*, 2016. №2. С.63-69.

15. Єременко О. І., Ворона І. Л. Вдосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи. 2021. PhD Thesis. Чернігів.

16. Іванюк О. В., Плотнікова М. Ф., Ходаківський Є. І. Публічне управління в умовах інтелектуальної економіки. *Економіка і суспільство*, 2018. №14. С.188-194.

17. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019, №3(14). С.166-172.

18. Кириченко Т. О., Кириченко С. В. Особливості управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні питання сучасної науки* (частина I): матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 20-21 квітня 2019 року. Київ: МЦНД, 2019. 68 с.

19. Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. №20. С. 226-232.
20. Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі: Основи менеджменту. класичне видання. Издательский дом «Вильямс», 2006. 672 с.
21. Майстренко Ю. В., Зюзь Н. Ю. Шляхи підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. *In: The 6th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life"*(December 15-17, 2021) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2021. p. 810.
22. Маляренко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *ЛОГОС. Online*. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>
23. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 280 – 289.
24. Методичні рекомендації та роз'яснення з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2020.
25. Мірошніченко, О. А. Види мотивації особистості до професійної діяльності. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2017. №25. URL: <https://www.pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/109>
26. Палагнюк Ю. В., Ханін А. В. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2019, 1.
27. Паламар О. В. Аналіз основних тенденцій мотивації працівників закладу охорони здоров'я. *Фінансове забезпечення економіки* : зб. матер. наук.-практ. конф. (20 червня 2022 р.). Поліський національний університет, 2022. С. 38-41
28. Паламар О. В. Напрями удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я. *Студентські наукові читання – 2022* :

зб. матер. наук.-практ. конф. факультету економіки та менеджменту за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Поліський національний університет, 2022. С. 115-117.

29. Паламар О. В. Основні механізми мотивації працівників закладу охорони здоров'я. *Студентські наукові читання – 2022* : зб. матер. наук.-практ. конф. факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Поліський національний університет, 2022. С. 60-62.

30. Піхняк Т. А., Нех І. А. Напрями удосконалення оцінки персоналу в системі організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. *Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.122-124.

31. Покоління незалежності: цінності та мотивації. *Соціологічна група «Рейтинг»*. 2021. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie_nezavisimosti_cennosti_i_motivacii.html

32. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.04.2022)

33. Прокопеч Л., Тодоріко І. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. 2020. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf

34. Савіцький І. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я. 2019.

35. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*, 2018. №1. С.56-61.

37. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. №169. С.84-91.

38. Черепій А. Некономічна мотивація працівників закладу охорони здоров'я. *Academic research in multidisciplinary innovation*, 2020. № 11. С. 184.

39. Чернюк Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2022. №1(29). С.58-66.

40. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. 2020. №4 (97).

41. Чухно І. А., Мартовицький Д. В. Сучасні світові тенденції в мотивації медичного персоналу як засіб поліпшення якості медичного обслуговування. *Актуальні питання соціальної медицини, організації та економіки охорони здоров'я в Україні (до 125-річчя з дня народження М. Г. Гуревича, Наркома охорони здоров'я України (1920–1925 рр.), першого завідувача кафедри соціальної гігієни Харківського медичного інституту (1923–1925 рр.))* : матеріали науково-практичної конференції, Харків, 16 березня 2016 р. Харків. 2016. С. 143–145.

42. Шкільняк М., et al. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Економіки*, 2019. № 4. С. 168-180.