

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я
(на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської
ради)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КВБІНЕ. 023289.01.14.00

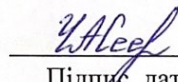
Виконала:
студентка 2 курсу
групи БІНЕМ–23–1



Підпис, дата

Вікторія МУЛЯР

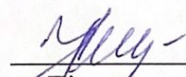
Керівник
канд. екон. наук



Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер

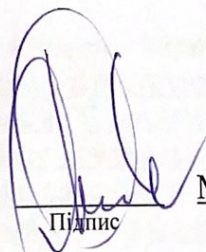


Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Підпис

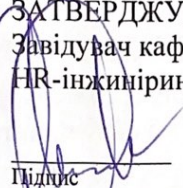
Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис _____ Михайло ВЕДЕРНИКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Муляр Вікторія Олександрівна

1. Тема роботи: Удосконалення мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)

Керівник роботи Мантур-Чубата О.С., к.е.н.

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретичні аспекти мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня». Третій розділ присвячено формуванню основних напрямів вдосконалення мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця - Семантика поняття «мотивація» з позицій учених; Рисунок – Види

мотивації; Рисунок - Методи, які сприяють залученню та підвищенню мотивації медичних працівників без додаткових матеріальних витрат; Таблиця - Система соціальних пілг у медичних закладах за принципом вибору: види «меню»
 Таблиця - Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки
 Таблиця - Аналіз обсягу, структури та зміни активів підприємства за 2021-2023 роки
 Рисунок - Склад джерел фінансування активів лікарні за 2021-2023 роки
 Таблиця - Дослідження динаміки прибутку підприємства у 2021-2023 роках
 Таблиця - Аналіз використання робочого часу на підприємстві у 2021-2023 роках
 Рисунок - Склад чисельності персоналу підприємства станом на 01.01.2024 р.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Вікторія МУЛЯР

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)».

Виконала студентка гр. БНЕМ-23-1 Муляр В.О.,
Прізвище, ініціали

Керівник Мантур-Чубата О.С., к.е.н.
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 75 с., 15 рис., 13 табл., 28 джерел, додатки.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, матеріальні та нематеріальні стимули, управлінський персонал.

Мета роботи полягає в підвищенні мотивації медичного персоналу та сприянні розвитку організаційних процесів, що допоможе покращити загальний рівень ефективності діяльності підприємства та надання якісних медичних послуг зокрема.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в організації охорони здоров'я.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

Третій розділ присвячено формуванню основних напрямів вдосконалення мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня», а саме: організації системи мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня; впровадженню методів і організаційних складових підвищення рівня мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

16.12.2024

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я.....	9
1.1 Сутність мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я.....	9
1.2 Типи мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я.....	13
1.3 Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці медичних працівників.....	18
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	26
2.1 Аналіз техніко- та фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	26
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства.....	32
2.3 Аналіз мотивації персоналу на КП «Хмельницька інфекційна лікарня».....	37
Висновки до розділу 2	43
3 Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	45
3.1 Формування напрямів вдосконалення системи мотивування комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	45
3.2 Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня».....	53
3.3 Впровадження методів і організаційних складових підвищення рівня мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	62
Висновки до розділу 3	69
Висновки	70
Перелік джерел посилання	72
Додатки.....	75

ВСТУП

Мотивація персоналу є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якої організації, а в умовах функціонування сучасної галузі охорони здоров'я – набуває особливого значення. У медичних закладах мотивація працівників безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, рівень задоволення пацієнтів та загальний рівень ефективності роботи установи.

Враховуючи специфіку роботи медичних працівників, зокрема у закладах інфекційної медицини, важливими аспектами є не лише матеріальні стимули, але й психологічний клімат, професійний розвиток, соціальні гарантії та підтримка з боку керівництва. Проблема мотивації персоналу в медичних установах стає все більш актуальною в умовах швидких змін у системі охорони здоров'я, реформ, економічних труднощів та пандемій, таких як COVID-19, які поставили нові виклики перед медиками.

Зокрема, питання стабільності та розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я набуває важливості, адже зниження рівня мотивації може призвести до високої плинності кадрів, зниження ефективності роботи та погіршення якості надання медичних послуг.

У цьому контексті важливим є удосконалення мотиваційних механізмів в організаціях охорони здоров'я, зокрема на прикладі конкретних медичних установ, таких як КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. Оскільки лікарня є важливим елементом інфраструктури охорони здоров'я міста, забезпечення ефективної мотивації її персоналу дозволить не тільки підвищити якість обслуговування пацієнтів, але й забезпечити стабільність та розвиток кадрового потенціалу. Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу в медичних установах є важливим напрямом для підвищення ефективності їх роботи та забезпечення стабільного розвитку сфери охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

Проблематику мотивації персоналу, зокрема в закладах охорони здоров'я, досліджували різні науковці, такі як: Колот А. М. [1], Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [3], Гончар О. І., Лемешева Т. Г. [4], Веденко Б. Г. [5], Ілляшенко С. М. [6], Дорошенко Г. О. [7], Тюріна Д. М. [8], Панфілов О. Ю., Савченко О. О. [9], Янковська В. А., Талдаєв В. С. [10], Чорна В. В., Корольова Н. Д. [11], Громцев К. М. [12], Крупський О. П., Щипанова О. В., Стасюк Ю. М. [13], Стрюков В. В. [14], Борщ В. І. [15], Горбань С. Ф. [17], Ситник Й. С., Верещинська С. В. [18], Кравченко О. А. [19], Макогон Ю. В., Капранов М. А. [22], Громцев К. М. [23], Ковальова О. М. [25], Кучинський В. А., Гуцан О. М. [27], Мельник А. О. [28] та інші. Проте деякі аспекти цього питання залишаються недостатньо вивченими, а саме:

- вплив емоційного вигорання на мотивацію;
- ефективність нематеріальних стимулів;
- різниця в мотиваційних чинниках між категоріями персоналу;
- вплив особистісних характеристик, таких як вік, стаж роботи, рівень освіти та сімейний стан, на мотивацію;
- мотивація в умовах кризових ситуацій;
- взаємозв'язок між фінансовою винагородою та задоволеністю роботою;
- роль клімату в медичних установах та стилю керівництва у формуванні мотивації;
- вплив загальної соціально-економічної ситуації та державної політики на мотивацію працівників охорони здоров'я.

Ці та інші аспекти можуть слугувати напрямами для подальших досліджень у цій сфері.

Мета роботи полягає в підвищенні мотивації медичного персоналу та сприянні розвитку організаційних процесів, що допоможе покращити загальний рівень ефективності діяльності підприємства та надання якісних медичних послуг зокрема.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати ряд завдань:

- провести теоретичний аналіз мотивації персоналу організації у галузі

охорони здоров'я;

- вивчити та оцінити поточну систему мотивації в КП «Хмельницька інфекційна лікарня», зокрема фактори, які впливають на рівень задоволення працівників;

- оцінити ефективність застосовуваних мотиваційних стратегій та виявити можливі проблеми та недоліки в існуючій системі;

- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики лікарні з урахуванням специфіки галузі та потреб працівників.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в організації охорони здоров'я.

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти мотивації персоналу на підприємстві, а також аналіз їх ефективності та впливу на роботу організації.

Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використані такі методи: аналіз літературних джерел — для вивчення основних теорій і моделей мотивації персоналу в організаціях, зокрема в медичних установах. Це допоможе створити теоретичну основу для аналізу мотиваційних механізмів у медичних закладах; опитування (анкетування) персоналу — для збирання даних щодо рівня задоволення працівників існуючими умовами роботи та мотивацією. Це дозволить виявити основні проблеми та потреби медичних працівників щодо мотивації; інтерв'ю з керівництвом лікарні — для збору інформації про існуючі мотиваційні стратегії, політики та практики, що застосовуються в КП «Хмельницька інфекційна лікарня»; метод порівняльного аналізу — для порівняння різних підходів до мотивації персоналу в медичних установах та визначення найбільш ефективних практик; метод експертних оцінок — для отримання думок та рекомендацій від експертів у галузі управління персоналом та охорони здоров'я, що дозволить оцінити ефективність існуючих мотиваційних заходів та запропонувати варіанти їх удосконалення; статистичний аналіз — для обробки результатів опитувань та інтерв'ю, виявлення закономірностей та тенденцій у мотивації працівників та ефективності впроваджених стратегій. Ці

методи дозволять всебічно вивчити систему мотивації в медичній установі, оцінити її ефективність та розробити рекомендації для її вдосконалення.

Інформаційну базу дослідження складають різноманітні джерела, які дозволяють отримати необхідні дані для аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства. До цієї бази входять: наукові та навчальні публікації - книги, монографії, статті та дисертації з теорії мотивації, управління персоналом, а також специфіки мотивації в організаціях охорони здоров'я. Зокрема, це роботи, що описують теоретичні аспекти мотивації, класичні та сучасні моделі мотиваційних стратегій; законодавчі та нормативні акти - закони та постанови, що регулюють питання трудових відносин, заробітної плати та соціальних гарантій для медичних працівників; матеріали КП «Хмельницька інфекційна лікарня» - внутрішні документи лікарні, звіти та аналітичні матеріали лікарні; інтернет-ресурси та публікації - статті, дослідження та аналітичні матеріали, опубліковані на платформах, присвячених питанням управління персоналом, мотивації в медичних закладах, а також сучасним підходам до покращення умов праці та утримання кадрів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вони сприятимуть удосконаленню системи мотивації персоналу інфекційної лікарні, а також в інших медичних установах, які стикаються з подібними проблемами.

Обсяг дипломної роботи становить 75 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 13 таблиць і 15 рисунків, висновки, перелік посилань з 28 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність мотивації персоналу організації у галузі охорони здоров'я

Успішність професійної діяльності людини можлива лише за умови розуміння її мотивацій. Початкові теорії мотивації формувалися, спираючись на історичний досвід людської діяльності та використання базових стимулів, зокрема примусу, фінансових і моральних заохочень.

Методи та підходи до мотивації пройшли довгий шлях еволюційного розвитку. Інтерес до питань мотивації та стимулювання праці виник задовго до того, як з'явилася теорія управління як наука та термін «мотивація». Це почалося з моменту виникнення організацій і необхідності організовувати діяльність працівників. В основі перших систем мотивації лежав інстинкт самозбереження. Людина розглядалася як біологічна істота, основними потребами якої були здобуття їжі, забезпечення захисту та побудова житла.

Наукове дослідження причин людської активності почалося з праць великих мислителів, таких як Аристотель, Демокріт, Геракліт, Платон та Сократ. Зокрема, Демокріт вважав «потребу» основною рушійною силою й стверджував, що без потреб людина не змогла б покинути первісний стан.

А. Сміт, який вважається одним з основоположників мотиваційних теорій, доводив, що людину потрібно примушувати до праці, а її діяльність повинна постійно контролюватися. У своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 рік), автор висунув ідею «економічної людини», зазначивши, що головним стимулом діяльності є особистий інтерес, який проявляється через взаємний обмін між людьми [1].

Термін «мотив» визначає причину, яка зумовлює вибір певних дій або поведінки, а також комплекс внутрішніх і зовнішніх умов, що формують як позитивне, так і негативне ставлення до роботи. Мотиви можуть варіюватися за

інтенсивністю (від сильних до слабких), бути усвідомленими чи несвідомими, і їхній вплив залежить від численних чинників, зокрема у сфері охорони здоров'я.

Мотив виступає центральним компонентом мотиваційного процесу. Серед внутрішніх позитивних мотивів можна виділити:

- соціальні фактори включають оплату праці, витрати на зв'язок, оздоровчі заходи тощо, можливості кар'єрного просування та інші види заохочень;

- індивідуальні фактори – особливості особистості, такі як риси характеру та психоемоційні та біосоціальні чинники.

Зовнішні мотиви поділяються на позитивні та негативні:

- зовнішні позитивні мотиви забезпечують матеріальні вигоди, можливість кар'єрного розвитку та інші стимулюючі фактори;

- зовнішні негативні мотиви містять дисциплінарні заходи від адміністрації закладу, такі як штрафи, покарання, критичні зауваження чи осуд.

Мотивація – це сукупність психологічних чинників, які спонукають, підтримують або послаблюють спрямованість, активність та регулюють поведінку людини.

Стимул — це зовнішній вплив, який сприяє формуванню процесу і результатів професійної діяльності людини або колективу, водночас підтримуючи прагнення працівника до самореалізації [2].

Взаємодія між мотивом і стимулом формує очікувані результати виконуваної діяльності та допомагає задоволенню різних потреб людини, включаючи її цілі, бажання, інтереси, а також методи і способи дії.

Протягом певного періоду на основі досліджень багатьох вчених були розроблені фундаментальні теорії мотивації, які постійно еволюціонують і доповнюються. Вони пов'язані з різними етапами історичного розвитку та вимагають нових механізмів мотивації персоналу. Це зумовлено змінами в потребах і соціальних відносинах, а також трансформаціями в процесі праці та функціях, які виконують працівники, що, в свою чергу, сприяє вдосконаленню системи мотивації.

Кожен роботодавець самостійно обирає способи, що стимулюють колектив до активної роботи, орієнтуючи його на задоволення особистих потреб і досягнення спільних цілей. Мотивований працівник відчуває задоволення від виконаної роботи та орієнтований на досягнення позитивного результату. Примусово цього не можна досягти. Оцінка досягнень і заохочення працівників – це складний процес, що потребує врахування не лише обсягу та якості роботи, а й всіх факторів, які впливають на виникнення та розвиток мотивів поведінки.

Для керівника вкрай важливо підібрати ефективну систему мотивації для співробітників, зважаючи на індивідуальні особливості кожного працівника.

В економічній науці немає єдиного визначення терміну «мотивація», тому це питання є об'єктом досліджень багатьох економістів. Семантику цього поняття з позицій учених розглянемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Семантика поняття «мотивація» з позицій учених

Автор	Визначення «мотивації»
А. Колот [1]	«Мотивація є сукупністю факторів, які спонукають людину до виконання певних завдань або дій»
О. Кузьмін, О. Мельник [3]	«Мотивування – це форма управлінської діяльності, що полягає в стимулюванні себе та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей»
О. Гончар [4]	«Мотивація праці – це комплексний процес, який вимагає системного підходу, уважного вибору методів та чіткого визначення цілей і прозорості в їх реалізації»
Б. Веденко [5]	«Мотивація – це стимул до дій, що набуваються або передаються, і спрямовані на задоволення як індивідуальних, так і групових потреб»
С. Ілляшенко [6]	«Мотивація – це безперервний процес створення умов, які дають можливість працівникам самостійно знаходити внутрішні стимули для досягнення змінних цілей організації»
Г. Дорошенко [7]	«Мотивація – це психологічний процес, що застосовується для виявлення механізмів впливу на поведінку працівників»

Провівши аналіз різних визначень, можна зробити висновок, що мотивація медичних працівників — це процес, що включає прагнення до досягнення особистих та організаційних цілей в сфері охорони здоров'я, при цьому важливим є системний підхід та використання професійних знань і досвіду.

Хоча існує безліч розроблених схем мотивації персоналу, багато керівників медичних установ зустрічають труднощі під час їх реалізації. Сучасний керівник повинен обережно підходити до питання мотивації підлеглих, щоб досягти високих результатів діяльності організації при мінімальних витратах.

Система мотивації складається зазвичай з двох складових матеріальної та нематеріальної мотивацій. Матеріальне стимулювання – найбільш поширений спосіб підвищення працездатності працівників. Правильна система оплати праці сприяє підвищенню продуктивності. Це стимулювання може бути як фінансовим, так і нефінансовим. Наприклад, до фінансових стимулів відносяться премії, виплати, а також компенсація за спортивні абонементи, медичне страхування, виплати до важливих подій, компенсація транспортних витрат на проїзд до місця роботи, а також пенсійні доплати та інші види фінансових заохочень. Негрошові методи стимулювання включають: безкоштовні або частково оплачувані путівки для працівників і їхніх сімей, гнучкий режим роботи, скорочення тривалості робочого дня або тижня, безкоштовні квитки на культурні та освітні заходи, а також покриття витрат на курси підвищення кваліфікації, які оплачуються роботодавцем.

До форм нематеріальної мотивації відносяться: похвала від керівництва, можливість кар'єрного зростання, фінансування підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця, створення комфортної робочої атмосфери, організація спільних заходів для колективу, а також забезпечення зворотного зв'язку. Нестача матеріальних стимулів для освіти або професійного вдосконалення може спричинити те, що молодь почне шукати можливості для самореалізації в інших сферах, що може суттєво вплинути на зниження інтелектуального потенціалу країни [8].

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу залежить від керівника. Саме він визначає, які з цих методів будуть найбільш ефективними за сучасних умов та сприятимуть досягненню максимальної продуктивності працівників. Стягнення, разом із заохоченнями, є частиною системи мотивації співробітників. Вони мають превентивну функцію і сприяють попередженню неправомірних дій співробітників.

1.2 Типи мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я

Мотивація працівників в галузі охорони здоров'я є досить актуальною проблемою, тому ми зосередимо нашу увагу на вивченні типів мотивації персоналу в цій сфері. На рисунку 1 представлено види мотивації за типами впливу, які можуть бути як прямими, так і опосередкованими [11, с. 13].

Опосередкована мотивація не спрямована безпосередньо на окремого співробітника, але впроваджені заходи мають заохочувати його до роботи та сприяти формуванню задоволення від виконаних обов'язків.

Окрім прямого та непрямого видів мотивації, існують й інші типи, зокрема:

- соціальна мотивація – співробітник відчуває свою приналежність до команди або колективу, усвідомлюючи, що його внесок відіграє важливу роль у досягненні спільної мети та забезпеченні здоров'я пацієнтів;

- психологічна мотивація – сприятливий клімат у колективі впливає на кожного співробітника та стає одним із ключових чинників, що спонукають до надання медичних послуг на високому рівні.;

- кар'єрна мотивація – медичний працівник прагне підвищувати свій рівень кваліфікації, будувати кар'єру та досягати значних результатів у професії;

- освітня мотивація – прагнення здобувати нові знання у своїй сфері та інше.



Рисунок 1.1 – Види мотивації

Усі типи мотивації тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Мотивація може мати як внутрішній, так і зовнішній характер, причому ці два види також перебувають у взаємозалежності.

Внутрішня мотивація є диспозиційною і активується залежно від обставин. Вона змінює сприйняття ситуації працівником і його оцінку події, орієнтуючись на поточні інтереси та потреби, які мають свою ієрархічну структуру. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності, оскільки сила мотивації визначається необхідністю виконати певне завдання.

Зовнішня мотивація є ситуаційною і спричиняється зовнішніми умовами або стимулами, що змушують людину виконувати певні дії. Мотивація формується під впливом зовнішніх матеріальних і психологічних чинників, зокрема доплат за роботу в нічні зміни, чергування, премій за індивідуальні досягнення або інших видів заохочення [11, с. 14].

Основним завданням сучасних медичних установ України є мотивація медичних працівників до підвищення ефективності їхньої праці. Творчий потенціал, професійні якості, життєві цінності та рівень підготовки повинні стати важливими критеріями їхнього професійного розвитку. Формування ефективної мотиваційної системи в медичних закладах тісно пов'язане з розвитком особистості працівника, що є безперервним і комплексним процесом, який залежить від соціалізації, виховання та самовиховання.

Актуальність дослідження аспектів нематеріальної мотивації працівників в медичних закладах зумовлена низкою важливих чинників, які визначають сучасний стан і формують вимоги до системи охорони здоров'я.

Сучасні зміни в охороні здоров'я, зумовлені демографічними чинниками, зростанням хронічних захворювань, загрозами пандемій і швидким розвитком медичних технологій, ставлять перед медичними працівниками нові й дедалі складніші завдання.

Крім того, за умов обмежених ресурсів і постійних зусиль із оптимізації витрат у сфері охорони здоров'я зростає роль ефективних нематеріальних способів стимулювання. Вони не лише допомагають утримувати мотивацію персоналу без значних витрат, але й сприяють формуванню позитивної організаційної культури та зміцненню лояльності працівників [13].

Також практика демонструє, що нематеріальна мотивація має значний вплив на якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та загальну ефективність закладів охорони здоров'я. Усвідомлення особливостей і вміле застосування нематеріальних стимулів може значно підвищити продуктивність роботи медперсоналу та покращити якість медичних послуг.

У сфері охорони здоров'я, де щоденні завдання медичного персоналу супроводжуються значними стресами та фізичними навантаженнями, нематеріальна мотивація є основою для підтримки їхньої професійної відданості, задоволення роботою і, відповідно, високого рівня обслуговування пацієнтів. Ефективна нематеріальна мотивація повинна мати комплексний характер і відповідати базовим психологічним потребам персоналу: визнання,

приналежність до колективу, можливість самореалізації, почуття безпеки та певний рівень самостійності [14].

На рисунку 1.2 можна наочно представити основні методи, які сприяють залученню та підвищенню мотивації медичних працівників без додаткових матеріальних витрат.

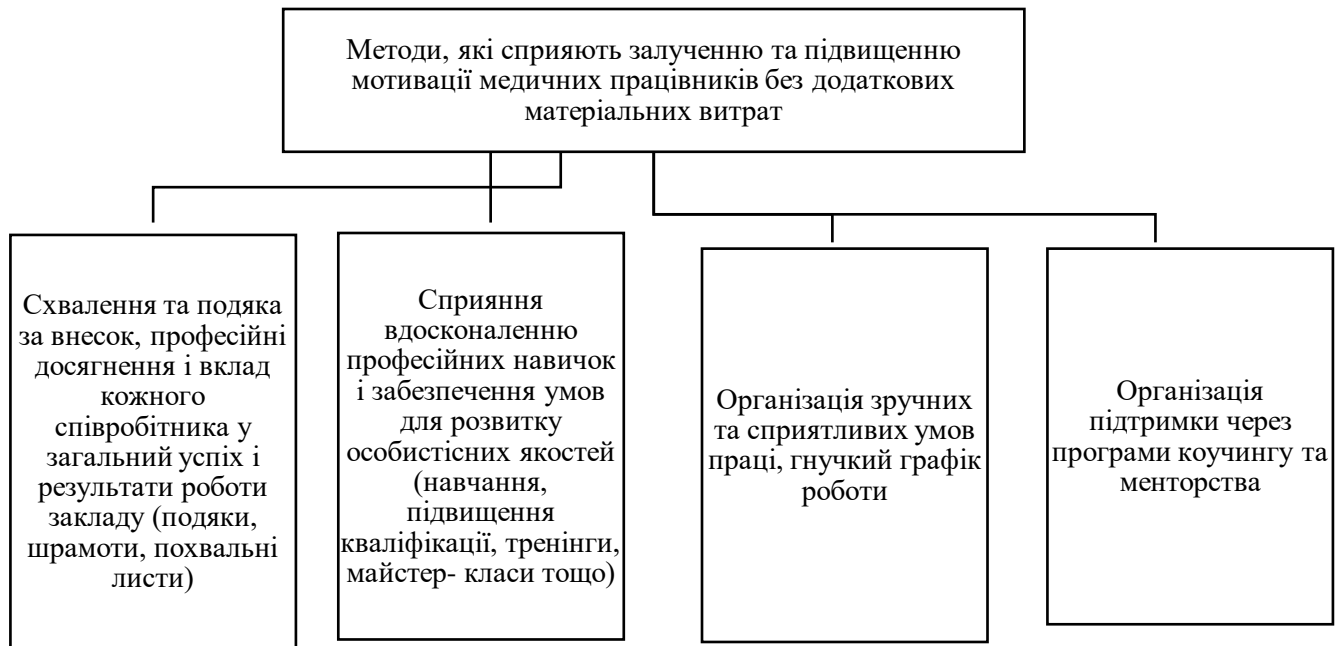


Рисунок 1.2 - Методи, які сприяють залученню та підвищенню мотивації медичних працівників без додаткових матеріальних витрат

У контексті стрімких змін у сфері охорони здоров'я особливого значення набуває роль нематеріальної мотивації медичного персоналу. Ці зміни включають розвиток нових технологій, зміщення потреб пацієнтів, а також розвиток трудових відносин і корпоративної культури. У таких умовах, майбутнє нематеріальної мотивації, без сумніву, буде характеризуватися динамізмом, інноваційними підходами і стане ключовим фактором у забезпеченні ефективності та адаптивності медичних установ [12, с. 94]:

1. Активне впровадження цифрових технологій та інноваційних інформаційних систем у медичну сферу змінює не лише підходи до діагностики

й лікування, але й створює нові перспективи для підвищення мотивації персоналу.

2. У майбутньому індивідуальний підхід до нематеріальної мотивації стане ще більш значущим. Усвідомлення ключових стимулів для кожного співробітника, таких як кар'єрний розвиток, гнучкий графік роботи, залучення до процесу прийняття рішень або потреба у визнанні, сприятиме розробці ефективніших і персоналізованих мотиваційних стратегій.

3. Корпоративна культура, що підтримує відкритий діалог, інноваційність, взаємоповагу та спільне вирішення проблем, стане важливим фактором для успіху нематеріальної мотивації [15].

4. Участь працівників у соціально значущих проєктах та усвідомлення власної ролі у зміцненні здоров'я нації стануть вагомими факторами мотивації. Відчуття того, що їхня діяльність впливає не лише на добробут окремих пацієнтів, але й сприяє загальному благу суспільства, здатне значно підвищити рівень задоволеності роботою та стимулювати професійну віддачу [14].

Беручи до уваги актуальні виклики, такі як значний рівень емоційного вигорання серед медичних працівників, а також посилення потреби в забезпеченні їх психологічного комфорту та розкритті кар'єрного потенціалу, вивчення дієвих підходів до нематеріальної мотивації стає вкрай актуальним. Визначення оптимальних стратегій нематеріального стимулювання допоможе не лише підвищити професіоналізм медичного персоналу, а й забезпечить їх психоемоційну підтримку, що сприятиме покращенню якості медичних послуг. Для досягнення успіху в застосуванні нематеріальних методів мотивації в медичних установах адміністрація повинна детально розуміти потреби та сподівання своїх працівників, а також прагнути до формування організаційної культури, заснованої на принципах взаємоповаги, високого професіоналізму та взаємної підтримки. Зважаючи на важливість медичної сфери для суспільства, інвестиції в розвиток і мотивацію персоналу закладів охорони здоров'я – це важливі вкладення в поліпшення здоров'я і благополуччя населення в цілому.

1.3 Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці медичних працівників

Зараз, у процесі реформи охорони здоров'я в Україні, стимулювання праці медичних працівників шляхом оновлення форм мотивації набуває все більшої значущості для медичних закладів різних форм власності (державні, комунальні, приватні). Поточна система мотивації медиків є застарілою, що призводить до недооцінки кадрового потенціалу, а також відсутності стимулів, щоб забезпечували високу ефективність праці та задоволення потреб як медичних працівників, так і пацієнтів.

Європейські країни активно працюють над поліпшенням мотивації медичних працівників шляхом впровадження різноманітних заходів. Це включає проведення аналітичних досліджень, опитувань та тестувань для визначення рівня задоволення персоналу та виявлення проблемних аспектів у роботі. В результаті таких досліджень розробляються індивідуальні стратегії для підвищення мотивації, які включають підвищення заробітної плати, надання соціальних гарантій, а також використання преміальних та бонусних систем. Важливим аспектом є також впровадження програм навчання та розвитку кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню кваліфікації та професійної задоволеності. Подібні методи використовуються для забезпечення високої ефективності роботи медичних працівників і запобігання вигоранню.

В європейських країнах система соціального забезпечення для медичних працівників включає не лише медичне, але й пенсійне страхування. Це дозволяє забезпечити медичним працівникам стабільність та соціальний захист. До складу соціального пакету входять такі важливі елементи, як:

- медичне страхування, що гарантує безкоштовне або знижене лікування,
- страхування від нещасних випадків, яке покриває випадки травм на роботі,

- фінансова підтримка для професійного розвитку, що включає оплату навчання та підвищення кваліфікації,

- оплачувані відпустки, що включають як звичайний відпочинок, так і спеціальні лікарняні дні для відновлення сил.

Ці заходи значно покращують умови праці для медичних працівників і забезпечують їх психологічне благополуччя, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність роботи.

За кордоном значну частину соціального пакету, до 50%, займають різноманітні види страхування, серед яких медичне є найважливішим. Це дає медичним працівникам високий рівень соціального захисту та гарантує їм доступ до необхідної медичної допомоги в разі потреби. В Україні ж, соціальний пакет поширений здебільшого серед працівників великих і динамічно розвиваються компаній, які орієнтуються на вихід на міжнародні ринки та дотримуються стандартів соціальної відповідальності, характерних для європейських країн. В таких компаніях медичне страхування, а також інші види соціальних гарантій, поступово стають важливими елементами, що допомагають залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

В Україні трудове законодавство не передбачає обов'язкового соціального пакету для працівників, однак воно зобов'язує роботодавців робити обов'язкові нарахування на заробітну плату в соціальні фонди, такі як Пенсійний фонд, фонд соціального страхування та інші. Ці нарахування гарантують працівникам певні соціальні пільги, зокрема пенсії та допомогу по тимчасовій непрацездатності. Водночас соціальний пакет, який включає додаткові страхування, оплату медичних послуг чи навчання, є скоріше рідкісним і надається переважно в рамках великих компаній або підприємств, орієнтованих на міжнародні стандарти соціальної відповідальності.

У медичних закладах Європи широко використовується система мотивації, яка схожа на концепцію «кафетерію» соціальних пільг. Вона зводиться до того, що працівники самостійно обирають варіанти компенсацій, зокрема різні типи пільг, які відповідають їхнім індивідуальним потребам і уподобанням. Ця

система має форму «меню», де кожен медичний працівник може вибрати відповідні пункти, що найкраще відповідають його інтересам та професійним вимогам.

Меню розділяється на кілька категорій, таких як (таблиця 1.2):

- меню № 1: пільги, які включають фінансові або матеріальні компенсації;
- меню № 2: медичні пільги або інші види страхування;
- меню № 3: пільги, які можуть стосуватися розвитку кар'єри, професійного навчання, додаткового відпочинку та інше.

Таблиця 1.2 - Система соціальних пільг у медичних закладах за принципом вибору: види «меню»*

1	2	3
Оплата продуктів харчування	Витрати на транспорт (бензин або оплата проїзду)	Оплата курсів підвищення кваліфікації
Оплата проїзду до роботи	Мобільний зв'язок	Витрати на особисте навчання та розвиток
Відпустка для дитини (літній табір, санаторій)	Відпустка для працівника	Відпустка для працівника
Службове авто або компенсація за використання особистого автомобіля	Медичне страхування	Психологічна підтримка та консультації
Відпустка для працівника (літній відпочинок, додаткові дні)	Програми з оздоровлення (санаторії, спортзал)	Медичне страхування та лікувальні послуги

*Джерело: узагальнено автором на основі [11, с. 28]

Ця система дозволяє працівникам відчувати більше контролю над своєю мотивацією та потребами, одночасно стимулюючи їх до кращих результатів у роботі, а також підтримує індивідуалізований підхід до мотивації та покращує

організаційну культуру в закладах охорони здоров'я, сприяючи підвищенню лояльності та ефективності персоналу.

Наявна система соціального захисту медичних працівників в Україні має низку проблем, що потребують уваги для покращення. Основні недоліки цієї системи включають:

1. Економічне навантаження. У випадку професійного ризику значну частину витрат на захист несе саме суспільство, а не роботодавець або медичний заклад. Це означає, що більшість фінансових зобов'язань щодо компенсацій при професійних ризиках не покриваються з бюджету закладів охорони здоров'я.

2. Відсутність чітких норм і стандартів. В Україні не існує систематизованих правових, гігієнічних, медико-біологічних і психофізіологічних норм для оцінки професійних ризиків у сфері охорони здоров'я. Це значно ускладнює забезпечення адекватного рівня безпеки працівників.

3. Недосконала система пільг та компенсацій. Існуюча система пільг і компенсацій для медичних працівників у шкідливих умовах праці фактично не діє. Відсутність ефективних механізмів цієї системи знижує її здатність забезпечувати належний рівень захисту медичних працівників.

Ці фактори створюють необхідність для вдосконалення системи соціального захисту, яка б ефективно відповідала на потреби медичних працівників у контексті їх професійної діяльності [16].

У країнах Європейського Союзу соціальний пакет для медичних працівників включає кілька основних складових, які охоплюють різні аспекти їхнього життя та забезпечують підтримку у роботі та поза нею. Основні елементи соціального пакету включають [14]:

1. Відпочинок — гарантія належного відпочинку, включаючи оплачувані відпустки та спеціальні вихідні дні.

2. Санаторно-курортне лікування — медичне страхування, що покриває відпочинок у санаторіях та лікувальних установах для профілактики та відновлення здоров'я.

3. Подорожі — фінансова підтримка або знижки на організацію подорожей, відпусток, що дозволяє медичним працівникам відновлювати сили.

4. Спортивні змагання — спортивні заходи для підтримки здоров'я та командного духу.

5. Інші пільги — включають навчання, тренінги, доступ до професійних курсів, що сприяє розвитку кар'єри та підвищенню кваліфікації.

Цей комплекс заходів допомагає забезпечувати фізичне та психологічне благополуччя медичного персоналу, а також стимулює їх до більш ефективної та відповідальної роботи в умовах високих навантажень.

В умовах сучасної конкурентної соціальної політики, організації не лише прагнуть максимізувати свій прибуток, але й ставлять на перше місце забезпечення соціальних потреб своїх працівників. Це включає створення сприятливих умов праці, а також збереження та розвиток людського капіталу.

Важливою складовою цієї стратегії є мотивація медичних працівників, яка вимагає поєднання різних підходів, адаптованих до специфіки кожної країни та її соціально-економічних умов.

У країнах Європи та інших розвинених регіонах мотивація медичного персоналу передбачає впровадження комплексних стратегій, які можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

При цьому є загальні тенденції, такі як акцент на соціальних гарантіях, стабільності робочого місця, розвитку кар'єри, а також психологічній підтримці медичних працівників. Тренди, як то впровадження здорових умов праці, збільшення доступу до професійного розвитку та навчання, активно підтримуються в усіх регіонах.

Основні компоненти мотиваційної системи у медичній сфері за кордоном:

1. Визнання та професійний розвиток: у багатьох європейських країнах увага приділяється визнанню внеску працівників охорони здоров'я не лише через матеріальні винагороди, але й через можливості кар'єрного розвитку. Наприклад, такі країни, як Велика Британія та Німеччина, наголошують на безперервній освіті та розвитку навичок як частині своїх стратегій у сфері

охорони здоров'я. Пропонуючи безперервне навчання та програми лідерства, ці системи спрямовані на те, щоб персонал був залученим і професійно задоволеним.

2. Баланс між роботою та особистим життям. Враховуючи зростання проблем, таких як виснаження та стрес, системи охорони здоров'я в Європі приділяють більше уваги покращенню балансу між роботою та особистим життям.

Скандинавські країни, такі як Швеція та Норвегія, лідирують із щедрою відпусткою по догляду за дитиною та сильним акцентом на добробуті працівників, що підвищує мотивацію

3. Участь у прийнятті рішень: у багатьох країнах, включаючи Францію та Нідерланди, медичних працівників заохочують до участі в процесах прийняття рішень. Це посилює їхнє почуття незалежності та власності на свою роботу, що є потужним мотиватором. Крім того, ці країни підтримують системи, які надають працівникам більше можливостей для впливу та внеску в організаційну практику

4. Організаційна культура та лідерство: сильне лідерство, яке сприяє культурі взаємної поваги та співпраці, є ще одним наріжним каменем ефективної мотивації в охороні здоров'я. Наприклад, «Бухарестська декларація» у Східній Європі підкреслює важливість створення сприятливого робочого середовища, особливо у відповідь на поточну кризу робочої сили.

5. Державна служба та соціальний внесок: багато країн наголошують на суспільному впливі роботи охорони здоров'я, наприклад, в Італії та Іспанії, де працівникам охорони здоров'я нагадують про їхній внесок у громадське здоров'я. Цілеспрямованість і соціальний внесок є головним мотиваційним фактором, особливо під час кризи, як-от пандемія COVID-19.

Таким чином, ключовими методами мотивації за кордоном, як правило, є поєднання професійного зростання, психологічної підтримки, залучення до прийняття рішень і виховання почуття мети в роботі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуті теоретичні аспекти мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я, що є основою для подальшого аналізу та розробки стратегії мотивації медичних працівників в Україні. Відзначено, що мотивація персоналу є ключовим елементом управління, що впливає на ефективність організаційної діяльності, зокрема в медичній сфері. Основні теоретичні підходи до мотивації персоналу дозволяють зрозуміти різні фактори, які стимулюють працівників до виконання своїх обов'язків та сприяють досягненню організаційних цілей. Зокрема, мотивація медичних працівників відрізняється від інших сфер діяльності через специфіку професії, що пов'язана з високими емоційними та фізичними навантаженнями.

Типи мотивації працівників у закладах охорони здоров'я складаються з матеріальної та нематеріальної складових. Нематеріальна мотивація, яка включає в себе психологічні та соціальні аспекти, є важливою складовою для підтримки професіоналізму та підвищення задоволеності працівників. Вона орієнтована на забезпечення комфортних умов праці, розвиток кар'єрних можливостей та професійного зростання.

Щодо зарубіжного досвіду, то у європейських країнах широко використовуються розвинені системи мотивації медичних працівників, що включають комплекс соціальних пільг, високий рівень соціального захисту, а також гнучкість у формуванні системи винагород. Принципи цієї системи базуються на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, зокрема через різні види компенсацій, медичне страхування, можливості для професійного розвитку та відпочинку.

Окрім цього, особлива увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища, що є важливим фактором для збереження та залучення кваліфікованих кадрів у сфері охорони здоров'я.

Отже, система мотивації медичних працівників має бути комплексною, охоплюючи як матеріальні стимули, так і психологічні фактори, що дозволять досягти значних результатів у наданні якісних медичних послуг.

Важливим також є врахування національних особливостей і економічних умов, в яких функціонує система охорони здоров'я в Україні. Вітчизняна система мотивації медичних працівників потребує удосконалення, адже низький рівень заробітних плат, відсутність ефективних систем кар'єрного росту та розвитку, а також недостатня увага до нематеріальних стимулів можуть призвести до зниження рівня професіоналізму та підвищення плинності кадрів. Врахування досвіду європейських країн, адаптоване до українських реалій, може стати важливим кроком для покращення ситуації в галузі охорони здоров'я.

Загалом, теоретичний аналіз мотивації персоналу в галузі охорони здоров'я підкреслює важливість інтеграції різних аспектів мотиваційних систем і демонструє необхідність комплексного підходу до цієї проблеми. У подальших розділах буде детально проаналізовано поточний стан мотивації медичних працівників у КП «Хмельницька інфекційна лікарня» та розроблено конкретні рекомендації для удосконалення мотиваційної системи цієї установи.

2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ»

2.1 Аналіз техніко- та фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Хмельницька інфекційна лікарня» (далі – підприємство) є одним з основних медичних закладів міста Хмельницького, що спеціалізується на лікуванні інфекційних хвороб.

Лікарня забезпечує комплексну медичну допомогу, включаючи діагностику, профілактику, а також відповідно і лікування інфекційних хвороб, що вимагають спеціалізованого підходу та обладнання.

Вона має потужну матеріально-технічну базу, оснащену сучасним медичним обладнанням для ефективного лікування пацієнтів. Заклад активно працює не тільки з пацієнтами, які потребують госпіталізації з інфекційними захворюваннями, але й проводить роботу з попередження та контролю епідемічних загроз.

Лікарня також бере участь у різноманітних наукових дослідженнях, медичних програмах та проектах, спрямованих на підвищення ефективності лікування інфекційних захворювань та покращення умов для медичного персоналу. Важливою складовою діяльності є також надання медичних послуг у рамках екстреної допомоги, зокрема при спалахах інфекційних хвороб.

Крім того, «Хмельницька інфекційна лікарня» активно співпрацює з іншими медичними закладами та організаціями, що дозволяє постійно оновлювати та вдосконалювати підходи до лікування і профілактики інфекційних хвороб.

Щоб оцінити ефективність діяльності підприємства за 2021-2023 роки слід проаналізувати основні техніко-економічні показники в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	125767,90	134342,50	88453,10	6,82	-34,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	123094,5	121596,2	78901,5	-1,22	-35,11
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	1,02	1,10	1,12	8,13	1,47
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	1090,4	10887,4	7174,5	898,48	-34,10
Рентабельність реалізованої продукції (наданих послуг), %	0,87	8,10	8,11	834,75	0,08
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис. грн	72809,90	73864,10	66546,80	1,40	-9,91
Фондовіддача, грн	1,73	1,82	1,33	5,29	-26,92
Фондомісткість, грн	0,58	0,55	0,75	-4,95	36,84
Виробничі запаси, тис. грн	23256,6	20755,0	20388,4	-10,76	-1,77
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	279	261	258	-6,50	-1,15
Річний ефективний фонд робочого часу, год	2000	2048	2080	2,4	1,56
Продуктивність праці, тис. грн/особу	336,16	366,17	342,84	8,90	-6,37
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	55718,8	52306,8	41127,0	-6,12	-21,37
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	16642,41	16700,77	13283,91	0,35	-20,46

Відбувся незначний приріст чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві в 2022 році на 6,82 %, але у 2023 році спостерігалось його різке зменшення на 34,16 %. Це свідчить про серйозні фінансові труднощі, ймовірно, через зменшення кількості пацієнтів або зниження обсягу послуг.

Собівартість знизилась на 1,22 % у 2022 році, і також впала на 35,11 % у 2023 році. Це може вказувати на зниження виробничих витрат, проте падіння доходу перевищує зниження собівартості, що призводить до фінансових втрат. Витрати на одиницю продукції збільшились з 1,02 до 1,12 за 2021-2023 роки, що свідчить про їх збільшення та можливу неефективність в управлінні ресурсами.

Чистий прибуток значно збільшився у 2022 році (898,48 %), але в 2023 році знизився на 34,10 %. Це показує нестабільність фінансового стану лікарні. Рентабельність зросла до 8,10 % у 2022 році, а в 2023 році вона залишилася на майже такому ж рівні.

Невелике зростання вартості основних фондів у 2022 році і падіння в 2023 році може вказувати на зниження інвестицій у розвиток. Фондовіддача знизилася, що може свідчити про менш ефективне використання основних фондів. Водночас фондомісткість зросла, що свідчить про збільшення витрат на одиницю продукції.

Зменшення штатних працівників у 2022 році на 6,50 % та на 1,15 % у 2023 році вказує на оптимізацію, але може також негативно вплинути на якість обслуговування.

Продуктивність праці збільшилась у 2022 році, але зменшилась у 2023 році на 6,37 %. Це вказує на зростання навантаження працівників та їхнє зниження ефективності через брак ресурсів.

Зниження фонду оплати праці на 6,12 % у 2022 році і на 21,37 % у 2023 році вказує на серйозні фінансові проблеми лікарні, що, ймовірно, вплине на мотивацію працівників.

Середня заробітна плата залишалася стабільною в 2022 році, але значно впала у 2023 році на 20,46 %, що може спричинити високу плинність кадрів.

Проаналізуємо обсяг, структуру та зміни активів досліджуваного підприємства за період 2021-2023 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу, структури та зміни активів підприємства за 2021-2023 роки

Вид активів	2021	2022	2023	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %
Довгострокові (не оборотні активи) з них:	73581,0	75608,7	83790,7	2,76	10,82
– нематеріальні активи	-	-	-	-	-
– основні засоби	72809,9	73864,1	66546,8	1,45	-9,91
Оборотні активи, з них:	32783,9	35387,9	29602,6	7,94	-16,35
– запаси	23256,6	20755,0	20388,4	-10,76	-1,77
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,2	-	-	-	-
– дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	3,2	-	-	-
– інша поточна дебіторська заборгованість	156,5	-	-	-	-
– грошові кошти та їх еквіваленти	9348,3	14624,7	9213,3	56,44	-37,0
– інші оборотні активи	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	20,4	5,0	0,9	-75,49	-82,0
Всього	106364,9	110996,6	113393,3	4,35	2,16

Загальний обсяг довгострокових (необоротних) активів зріс на 2,76 % у 2022 році і на 10,82 % у 2023 році порівняно з 2022-м, що вказує на стабільні інвестиції в основні засоби.

Основні засоби зросли у 2022 році на 1,45 %, але у 2023 році зазнали зниження на 9,91 %, що може вказувати на амортизацію або продаж частини обладнання.

Оборотні активи у 2022 році збільшились на 7,94 %, але в 2023 році зменшились на 16,35 %. Це зниження переважно зумовлено зменшенням запасів на 10,76 % у 2022 році та ще на 1,77 % у 2023 році та скороченням грошових коштів на 37,0 % у 2023 році, хоча в 2022 році спостерігалось значне їх збільшення на 56,44 %.

У 2022 році загальний обсяг активів зріс на 4,35 %, а в 2023 році – лише

на 2,16 %, що вказує на уповільнення темпів зростання.

Таким чином, упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє позитивну динаміку збільшення загальної суми активів, хоча темпи зростання уповільнюються. Зниження запасів та оборотних активів у 2023 році може свідчити про скорочення поточних ресурсів.

Структуру джерел фінансування досліджуваного підприємства подано у вигляді графічного зображення на рисунку 2.1.

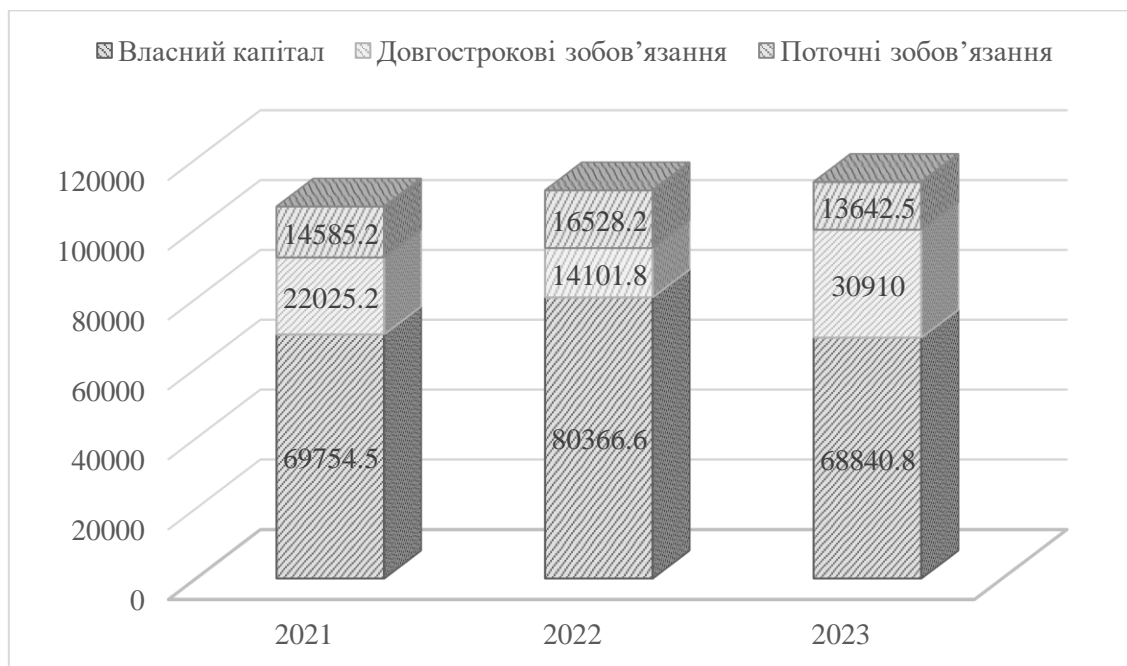


Рисунок 2.1 – Склад джерел фінансування активів лікарні за 2021–2023 роки, тис. грн

Упродовж аналізованого періоду спостерігалася зміна співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями. Якщо у 2021 році власний капітал складав 65,58 % загального обсягу фінансування, то у 2023 році ця частка знизилася до 60,71 %. Натомість частка довгострокових зобов'язань зросла з 20,71% до 27,26%.

Загальний обсяг фінансування зріс на 4,35 % у 2022 році та на 2,16 % у 2023 році. Це свідчить про поступове розширення ресурсів підприємства, хоча темпи зростання у 2023 році сповільнилися.

Динаміка джерел фінансування свідчить про адаптацію підприємства до змінних умов роботи. Зростання довгострокових зобов'язань у 2023 році разом зі зменшенням власного капіталу може бути ознакою інвестицій у розвиток або модернізацію.

Розглянемо показники прибутковості підприємства за 2021-2023 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Дослідження динаміки прибутку підприємства у 2021–2023 роках

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	93789,0	95569,40	58011,0	1,90	-39,30
Інші операційні доходи, тис. грн	31948,5	37263,0	28218,2	16,63	-24,27
Інші доходи, тис. грн	30,4	1510,1	2223,9	4867,43	47,27
Разом доходи, тис. грн	125767,9	134342,5	88453,1	6,82	-34,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	123094,5	121596,2	78901,5	-1,22	-35,11
Інші операційні витрати, тис. грн	640,4	782,2	15488,4	22,14	1880,11
Інші витрати, тис. грн	942,6	1076,7	1237,7	14,23	14,95
Разом витрати, тис. грн	124677,5	123455,1	95627,6	-0,98	-22,54
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1090,4	10887,4	7174,5	898,48	-34,10
Податок на прибуток, тис. грн	-	-	-	-	-
Чистий прибуток, тис. грн	1090,4	10887,4	7174,5	898,48	-34,10

Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити такі тенденції фінансових результатів на підприємстві у 2021–2023 роках: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1,90 % у 2022 році, але значно знизився у 2023 році (-39,30 %),

що свідчить про скорочення обсягів надання послуг або зменшення їх вартості.

Інші операційні доходи зросли у 2022 році (+16,63 %), однак у 2023 році знизилися на 24,27 %, що свідчить про погіршення ефективності використання інших джерел доходів.

Інші доходи зросли в 2022 році майже в 49 разів, але у 2023 році темпи зростання суттєво сповільнилися (+47,27 %). Інші операційні витрати зросли у 2023 році (+1880,11 %), що може свідчити про виникнення непередбачених витрат чи управлінських рішень.

Фінансовий результат до оподаткування зріс у 2022 році майже в 9 разів порівняно з 2021, однак у 2023 році знизився на 34,10 %. Це вказує на те, що лікарня вийшла на значно кращі результати у 2022 році, однак тенденції 2023 року викликають занепокоєння.

Чистий прибуток повторює динаміку фінансового результату, демонструючи спад у 2023 році.

Загалом, попри успіхи у 2022 році, 2023 рік вказує на необхідність перегляду фінансових та управлінських стратегій для стабілізації доходів, зниження витрат і забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Однією з важливих умов збільшення обсягу виробництва є ефективне та раціональне використання робочого часу. Рівень його використання значною мірою впливає на загальну ефективність ро

боти підприємства та виконання встановлених техніко-економічних показників.

У таблиці 2.4 представлено аналіз використання робочого часу на підприємстві за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.4 – Аналіз використання робочого часу на підприємстві у 2021–2023 роках

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	279	261	258	- 18	- 3
Відпрацьовано за рік одним працівником днів, днів	250	256	260	-	-
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	558000	534528	536640	- 23472	2112

Як свідчать дані таблиці 2.4, кількість відпрацьованих днів залишалася на стабільному рівні за досліджуваний період. Завдяки ефективному використанню робочого часу на підприємстві забезпечується стабільний рівень ефективності діяльності підприємства.

Структуру персоналу підприємства представимо у вигляді графічного зображення (рисунок 2.2).

Для більш детального аналізу чисельності персоналу досліджуваного підприємства розглянемо динаміку руху працівників (таблиця 2.5).

Таблиця містить дані про чисельність та рух працівників підприємства за 2021-2023 роки. У 2021 році кількість працівників була 279 осіб. У 2022 році їх кількість зменшилась до 261 осіб, а у 2023 році – знизилась до 258 осіб.

У 2021 році на підприємство влаштувались 27 осіб, у 2022 році – 21 особа, а у 2023 році – 20 осіб. Звільнилось з підприємства відповідно 12, 37 та 30 осіб за 2021-2023 роки. Зокрема, вибуття було викликане плинністю кадрів (звільнення за власним бажанням, порушення трудової дисципліни тощо).

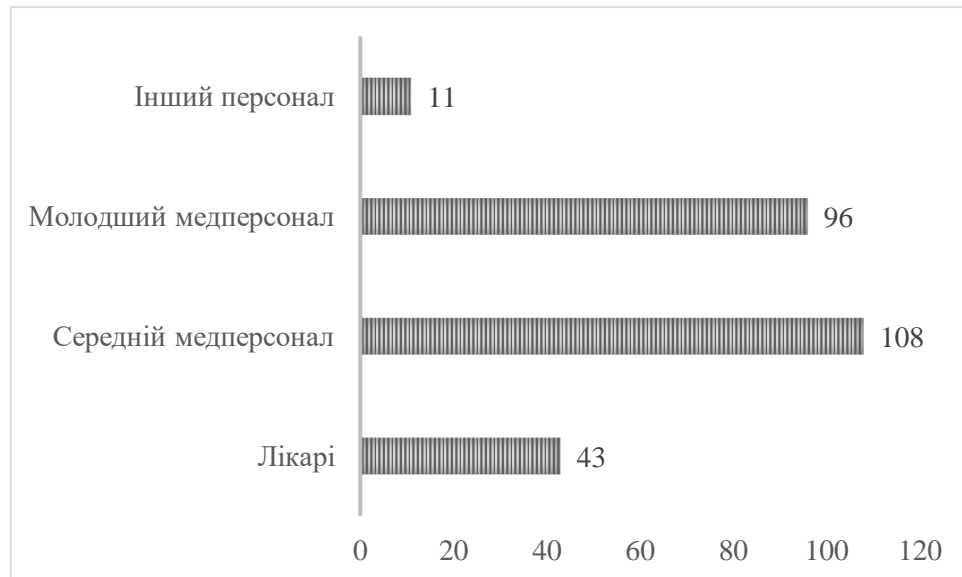


Рисунок 2.2 – Склад чисельності персоналу підприємства станом на 01.01.2024 р.

У 2021 році коефіцієнт обороту з прийняття персоналу становив 0,10. У 2022 і 2023 роках він зменшився до 0,08, що свідчить про зниження рівня прийняття нових працівників.

Таблиця 2.5 – Динаміка руху персоналу на підприємстві в період з 2021 по 2023 роки

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-	2023-
				2021 рр.	2022 рр.
1	2	3	4	5	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	279	261	258	-18	-3
Прийнято штатних працівників, осіб	27	21	20	-6	-1
Вибуло штатних працівників, осіб	12	37	30	25	-7
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	12	37	30	25	-7

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	279	261	258	-18	-3
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,10	0,08	0,08	-0,02	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,04	0,14	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,14	0,22	0,19	0,08	-0,03
Коефіцієнт плинності персоналу	0,04	0,14	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт сталості персоналу	1	1	1	-	-

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу у 2021 році – 0,04. У 2022 році становив 0,14. У 2023 році коефіцієнт зменшився до 0,12 (рисунок 2.3). Коефіцієнт загального обороту персоналу відповідно – 0,14, 0,22, 0,19 за 2021-2023 роки.

Коефіцієнт плинності персоналу відповідає коефіцієнту обороту зі звільнення персоналу, тому зміни аналогічні: у 2021 році – 0,04, у 2022 – 0,14, у 2023 – 0,12. Коефіцієнт сталості персоналу – однаковий протягом усіх трьох років і становить 1, що свідчить про те, що серед працівників немає суттєвих змін у складі. Загалом, таблиця показує тенденцію до зменшення чисельності працівників, прийняття нових кадрів і коливання у звільненнях.

Таким чином, доходи підприємства значно знизились у 2023 році після зростання в 2022 році. Чисельність працівників зменшилась протягом трьох років, що, ймовірно, пов'язано зі зниженням фінансових показників. Відпрацьований час та середньорічний виробіток на працівника демонструють змішану динаміку, хоча кількість відпрацьованих днів зростала, виробіток суттєво знизився в 2023 році.

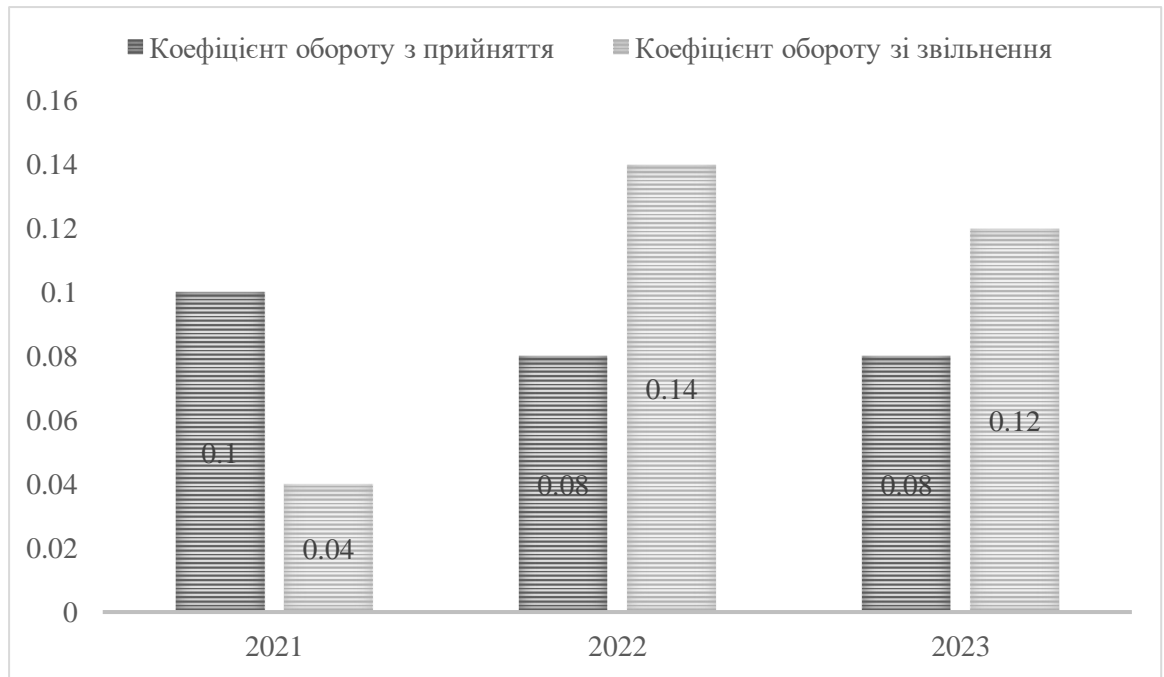


Рисунок 2.3 - Динаміка змін кадрів на підприємстві у 2021–2023 роках

Середньорічний виробіток на одного працівника в лікарні — це показник, що відображає ефективність праці медичного закладу. Він визначається як відношення загального обсягу наданих лікарнею послуг до середньої кількості працівників, які працюють у закладі протягом року (рисунок 2.4).

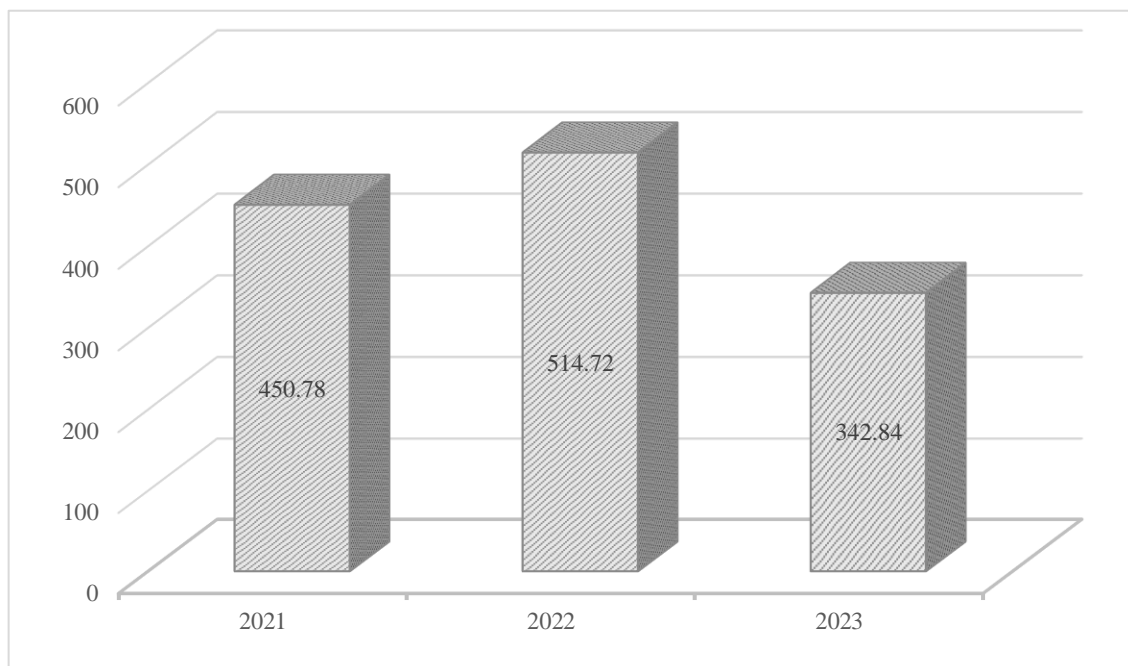


Рисунок 2.4 - Середньорічний виробіток на одного працівника за 2021-2023 роки, тис. грн/особу

Високий середньорічний виробіток на одного працівника може свідчити про ефективність роботи лікарні. Цей показник допомагає в плануванні ресурсів та визначенні потреби в кадрах та використовується для порівняння з іншими медичними установами, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність лікарні.

2.3 Аналіз мотивації персоналу на КП «Хмельницька інфекційна лікарня»

Сучасне управління повинно забезпечувати ефективне функціонування індивідуумів, підприємств та суспільства в цілому, ґрунтуючись на раціональному використанні всіх доступних ресурсів. Покращення продуктивності виробництва та прогрес соціально-економічного розвитку держави, задоволення потреб населення та поліпшення рівня життя безпосередньо пов'язане зі зростанням продуктивності праці, що, у свою чергу, залежить від правильно організованої системи мотивації працівників.

Мотивація персоналу досліджуваного підприємства - це система стимулів, яка спонукає працівників до продуктивної діяльності, підвищує їхній рівень задоволеності роботою та залученості. Вона включає як внутрішні (особисті) мотиви, так і зовнішні фактори (умови праці, винагорода).

Серед можливих видів мотивації персоналу лікарні можна виділити:

1. Фінансова мотивація:

- зарплата: основна частина доходу працівника, яка має бути конкурентоспроможною;
- бонуси: додаткові виплати за досягнення певних результатів (наприклад, якість обслуговування пацієнтів);
- надбавки: додаткові виплати за особливі досягнення, вислугу років чи специфічні навички.

Динаміку фонду оплати праці підприємства за 2021-2023 роки розглянемо

на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Фонд оплати праці підприємства за 2021-2023 роки, тис. грн

Фонд оплати праці штатних працівників підприємства у 2022 році знизився на 6,12 %, а у 2023 році — на 21,37 %. При цьому фонд основної заробітної плати у 2022 році зріс на 9,92 % порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 4,33 %. У той же час фонд додаткової заробітної плати зменшився на 23,91 % у 2022 році та на 39,99 % у 2023 році.

Покращення ефективності оплати праці безпосередньо пов'язане з продуктивністю працівників. Оцінку ефективності оплати праці необхідно проводити за кількома показниками, які наведені в таблиці 2.6.

Зростання чистого доходу на підприємстві в 2022 році свідчить про певне покращення, але в 2023 році підприємство зазнало суттєвого фінансового спаду, що вимагає подальшого аналізу причин та розробки стратегії для покращення ситуації.

У 2022 році фонд оплати праці зменшився на 6,12 %, а у 2023 році зниження становило 21,37 %. Зниження фонду оплати праці вказує на зменшення витрат на персонал, що може бути наслідком оптимізації чисельності

працівників або скорочення заробітних плат. Це також може свідчити про скорочення обсягів виробництва чи фінансові труднощі підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності оплати праці на підприємстві за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	125767,9	134342,5	88453,1	6,82	-34,16
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	55718,8	52306,8	41127,0	-6,12	-21,37
Зарплатовіддача, грн/грн	2,26	2,57	2,15	13,79	-16,26
Зарплатомісткість, грн/грн	0,44	0,39	0,46	-12,12	19,42

У 2022 році зарплатовіддача зросла на 13,79 %, що означає, що на кожен гривню заробітної плати підприємство отримало більше доходу порівняно з 2021 роком. У 2023 році цей показник скоротився на 16,26 %, що вказує на зменшення ефективності заробітної плати у створенні доходу. Зростання зарплатовіддачі в 2022 році свідчить про покращення ефективності праці, але в 2023 році цей показник знизився, що може бути результатом зменшення доходів при збереженні рівня зарплат.

У 2022 році зарплатомісткість знизилась на 12,12 %, що означає зменшення витрат на оплату праці в порівнянні з доходами. В 2023 році спостерігається збільшення зарплатомісткості на 19,42 %, що свідчить про зростання витрат на оплату праці при зменшенні доходів. Зниження зарплатомісткості у 2022 році могло бути позитивним фактором для підприємства, але зростання цього показника в 2023 році свідчить про зростання витрат на оплату праці на фоні скорочення доходів.

За період з 2021 по 2023 роки, підприємство зазнало фінансових труднощів, що відобразилось на зниженні чистого доходу та фонду оплати праці. Незважаючи на деяке зростання ефективності праці в 2022 році (зарплатовіддача і зарплатомісткість), у 2023 році спостерігається зниження цих показників. Це вказує на необхідність перегляду стратегії управління витратами на персонал та поліпшення фінансової ситуації підприємства. І говорити про покращення фінансової мотивації на підприємстві за досліджуваний період немає сенсу, керівництву підприємства потрібно шукати інші способи і методи мотивації персоналу.

2. Нефінансова мотивація:

- професійний розвиток: можливість проходження навчання, участі в семінарах і конференціях;
- кар'єрний ріст: перспективи підвищення на посаді та отримання нових обов'язків;
- визнання досягнень: нагороди, сертифікати, відзнаки, грамоти.

3. Соціальна мотивація:

- командний дух: створення позитивної атмосфери в колективі, командні заходи;
- підтримка та співпраця: системи менторства та обміну досвідом між працівниками;
- залучення до прийняття рішень: участь працівників у розробці статуту лікарні (наприклад).

4. Матеріальна мотивація:

- компенсації та пільги: лікування, відшкодування витрат на навчання, медичне страхування;
- умови праці: комфортне робоче середовище, сучасне обладнання, зручний графік.

5. Психологічна мотивація:

- внутрішня мотивація: прагнення до самореалізації, задоволення від роботи, бажання допомагати людям.

- емоційна підтримка: психологічні консультації, програми з підтримки психічного здоров'я.

Дієва мотивація персоналу лікарні є ключовою передумовою для гарантування високого рівня медичних послуг. Вона допомагає підвищити продуктивність праці, зменшити рівень плинності кадрів і створити позитивну атмосферу в колективі. Важливо використовувати різноманітні підходи до мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та очікування працівників.

В таблиці 2.7 проведемо аналіз мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.7 – Аналіз мотивації персоналу на підприємстві за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	279	261	258	-6,50	-1,15
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	125767,9	134342,5	88453,1	6,82	-34,16
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	55718,8	52306,8	41127,0	-6,12	-21,37
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	16642,41	16700,77	13283,91	0,35	-20,46
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	450,78	514,72	342,84	14,18	-33,39
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,14	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,04	0,14	0,12	0,10	-0,02

У 2022 році чисельність працівників зменшилась на 6,50 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 1,15 %. Скорочення чисельності працівників може вказувати на оптимізацію організації роботи, проте також може бути результатом скорочення штатів у зв'язку з фінансовими проблемами.

Враховуючи зниження чисельності, важливо враховувати необхідність збереження мотивації серед працівників, оскільки збільшення навантаження без належної мотивації може призвести до погіршення атмосфери в колективі.

Різне зниження доходу у 2023 році може бути результатом економічних труднощів, що потребує перегляду мотиваційної політики. В умовах зменшення доходів важливо забезпечити не лише фінансові стимули, а й нефінансові фактори мотивації, щоб підтримати моральний клімат у колективі та зберегти лояльність працівників.

Суттєве зменшення фонду оплати праці: на 6,12 % у 2022 році, і на 21,37 % у 2023 році, може вказувати на фінансові обмеження або скорочення чисельності працівників. Це може вплинути на мотивацію через зменшення заробітних плат, що потребує введення додаткових нефінансових стимулів, таких як гнучкий графік роботи, покращення умов праці або надання можливостей для професійного розвитку.

Середньомісячна заробітна плата працівника зросла на 0,35 % у 2022 році, але у 2023 році знизилась на 20,46 %, що може демотивувати працівників і важливо врахувати в контексті фінансової мотивації. У такій ситуації потрібно більше акцентувати увагу на нефінансових мотиваційних інструментах, таких як визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, гнучкість робочого часу або поліпшення робочої атмосфери.

Значне зниження продуктивності праці в 2023 році, ймовірно, є наслідком фінансових труднощів та зниження мотивації працівників. Це підкреслює важливість ефективної системи мотивації, яка повинна включати як фінансові, так і нефінансові стимули для підвищення продуктивності та утримання працівників. Зниження доходів, фонду оплати праці та заробітної плати в поєднанні з погіршенням продуктивності праці вказує на серйозні фінансові труднощі на підприємстві. У таких умовах, окрім фінансових стимулів, необхідно звертати увагу на нефінансові методи мотивації, які можуть допомогти зберегти лояльність персоналу, знизити плинність кадрів і підвищити загальну продуктивність праці. Отже, протягом періоду 2021-2022 років

діяльність підприємства була успішною. Спостерігалось зростання чистого доходу та чистого прибутку, заробітної плати та продуктивності праці. Однак, у 2023 році показники погіршились і відбулося зниження всіх досліджуваних показників, що говорить про необхідність додаткової мотивації нефінансового характеру для працівників підприємства, оскільки у підприємства немає коштів для забезпечення високого рівня оплати праці.

Таким чином, в системі мотивації працівників комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» надзвичайно важливу роль відіграють нематеріальні стимули. Вони сприяють формуванню такої атмосфери в колективі, де працівники відчують бажання працювати, коли цілі організації узгоджуються з їх особистими прагненнями, а відношення до майна підприємства є як до власного. Крім того, це допомагає співробітникам відчувати свою значущість на підприємстві та підтримку з боку керівництва. Відтак, для досягнення високих результатів, стимулювання працівників має ґрунтуватися переважно на нематеріальних мотиваційних чинниках. Загальний висновок про мотивацію на підприємстві (інфекційній лікарні), на основі проаналізованих показників, свідчить про кілька ключових проблем, які потребують уваги для покращення ефективності та мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу звітності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня», зниження середньомісячної заробітної плати на 20,46 % у 2023 році є серйозним сигналом про те, що матеріальне заохочення не відповідає рівню навантаження та відповідальності, яке лягає на плечі медичних працівників. Таке зниження зарплат може призвести до зниження мотивації персоналу, зростання незадоволеності та навіть до вигорання працівників. Враховуючи важкість і стресовість роботи в інфекційній

лікарні, важливим є забезпечення стабільного та достатнього рівня оплати праці, який би відображав складність та ризики професії.

Слід зазначити, що в умовах зменшення обсягів наданих послуг та зниження фінансування, працівники можуть відчувати зниження своєї значущості та професійної реалізації. Проблеми з фондівіддачею та фондом оплати праці можуть негативно позначатися на моральному кліматі в колективі. Відсутність визнання заслуг, зниження підтримки з боку керівництва і недостатня увага до розвитку персоналу можуть призводити до зниження мотивації та зростання плинності кадрів. Для підвищення психологічної мотивації важливо впроваджувати ефективні механізми визнання досягнень співробітників, а також створювати підтримуючу атмосферу, яка заохочує професійний розвиток.

Хоча зниження чисельності працівників може бути частково результатом економії, скорочення штату також може призвести до перевантаження наявного персоналу, що знижує його ефективність та мотивацію. З огляду на це, важливо інвестувати в підвищення кваліфікації медичних працівників і надавати можливості для кар'єрного росту. Це дозволить працівникам відчувати себе більш затребуваними, збільшить їх професійну задоволеність і, як наслідок, підвищить рівень мотивації до виконання своїх обов'язків.

Важливою складовою мотивації є також належні умови праці. У ситуації, коли лікарня стикається з фінансовими труднощами, зниженням витрат на оплату праці та ресурсів, працівники можуть відчувати перевантаження і стрес. Тому надання психологічної підтримки, створення комфортного робочого середовища та оптимізація робочих процесів мають важливе значення для підтримки мотивації працівників і збереження їхньої продуктивності.

У загальному, для підвищення ефективності роботи важливо зосередитися на всебічній мотивації персоналу, включаючи фінансові, організаційні та психологічні аспекти. Це дозволить зберегти високий рівень професіоналізму та знижувати плинність кадрів, що в умовах поточної економічної ситуації є ключовим фактором для стабільного функціонування лікарні.

3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ»

3.1 Формування напрямів вдосконалення системи мотивування комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»

Діагностика стану мотивації праці є першим кроком, який дозволяє оцінити поточний стан справ, виявити проблеми і на їх основі розробити ефективні заходи з метою підвищення мотивації та покращення ефективності праці в лікарні. Дана діагностика дає можливість [17, с. 70]:

1. Визначення поточного рівня мотивації персоналу. Діагностика дозволяє оцінити, наскільки задоволені медичні працівники умовами праці, винагородою, можливостями для професійного розвитку та іншими аспектами роботи. Це дає реальне уявлення про мотивацію персоналу, що є передумовою для подальших змін.

2. Виявлення проблем та слабких місць. Проведення діагностики допомагає виявити основні проблеми, які впливають на мотивацію працівників. Наприклад, це може бути низька заробітна плата, недостатня кількість можливостей для професійного зростання, погані умови праці або відсутність ефективних форм винагороди. Виявлення цих проблем на ранньому етапі дозволяє націлити зусилля на їх вирішення.

3. Ідентифікація факторів, які сприяють або гальмують ефективність роботи. Діагностика допомагає не тільки виявити негативні чинники, а й зрозуміти, які фактори працюють позитивно, наприклад, умови для кар'єрного росту, командний дух, або підтримка з боку керівництва. Це дозволяє підтримувати та посилювати ці позитивні чинники, що сприяють мотивації.

4. Планування стратегії удосконалення мотивації. Аналіз результатів діагностики є основою для формування стратегії вдосконалення мотиваційної системи в лікарні. Зібрані дані допоможуть створити більш ефективні програми

мотивації, які відповідають реальним потребам медичних працівників.

5. Оцінка ефективності існуючих заходів. Проведення діагностики дає можливість оцінити, наскільки ефективні вже впроваджені мотиваційні заходи. Це дозволяє коригувати або оновлювати існуючі стратегії для досягнення кращих результатів.

6. Забезпечення прозорості і зворотного зв'язку. Процес діагностики є важливим елементом зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Медичні працівники мають можливість висловити свої думки та зауваження щодо умов роботи, що в свою чергу дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни та покращувати організаційні процеси.

Діагностика стану мотивації персоналу досліджуваного підприємства складається з декількох етапів (рисунок 3.1).

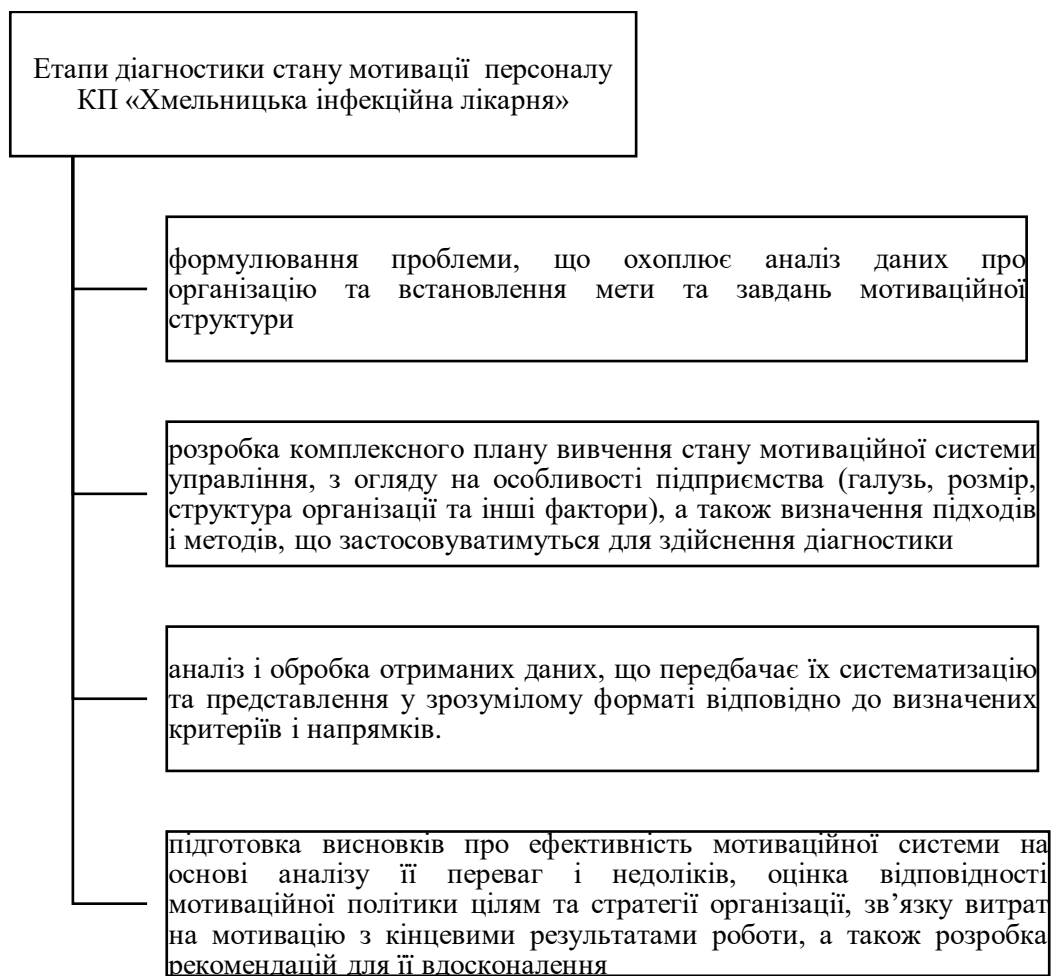


Рисунок 3.1 – Етапи діагностики стану мотивації персоналу підприємства

Основний метод, що найчастіше використовується для діагностики – опитування. Воно має низку переваг перед іншими методами, таких як швидкість збору даних і порівняно низькі витрати. Однак цей метод може бути схильним до свідомих чи випадкових спотворень інформації. Отже, доцільно поєднувати опитування з додатковими методами вивчення мотивації, щоб перевірити та уточнити отримані дані. Одним із варіантів опитування є анкетування, яке дозволяє оцінити рівень обізнаності респондентів і їх здатність до самостійного аналітичного мислення [17, с. 70].

Було створено анкету для проведення опитування співробітників лікарні щодо мотивації. Анкета складається з кількох розділів, які охоплюють різні аспекти мотивації як фінансової так і нефінансової (наведемо її в додатках).

Проаналізувавши отримані дані, можна зробити декілька висновків для розробки ефективної системи мотивації лікарні в подальшому.

На рисунку 3.2 результати відповідей на запитання анкети: «Чи задовольняє вас ваш рівень заробітної плати?».

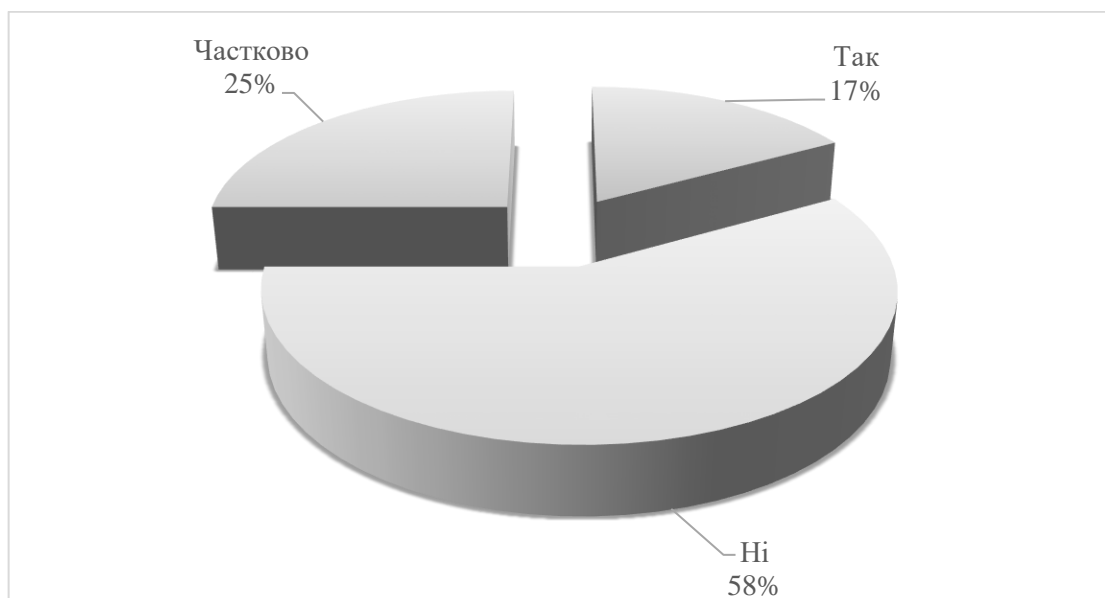


Рисунок 3.2 – Відповіді працівників КП «ХІЛ» на питання: «Чи задовольняє вас ваш рівень заробітної плати?», %

Як висновок можна відмітити з рисунку 3.2, що середньомісячна заробітна плата персоналу у 2023 році зменшилась, і тому відповідно 58 % не задоволені її рівнем.

Наступним питанням анкети було: «Які з наведених факторів ви вважаєте найбільш важливими для покращення мотивації?», результати відповідей зобразимо на рисунку 3.3.

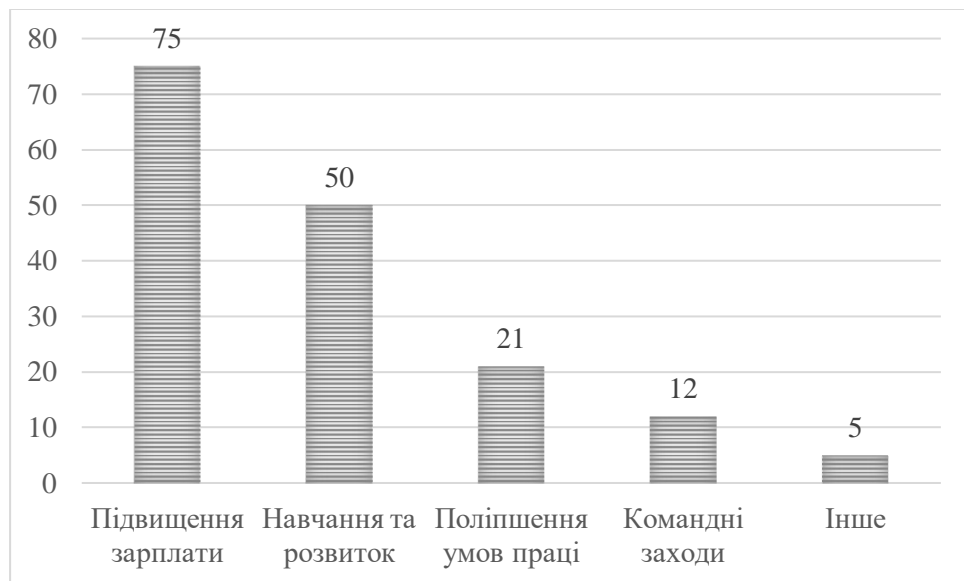


Рисунок 3.3 – Відповіді працівників КП «ХІЛ» на питання: «Які з наведених факторів ви вважаєте найбільш важливими для покращення мотивації?», %

Отже, можна зробити висновок, що найбільш важливим фактором для покращення мотивації для працівників все ж таки є підвищення зарплати, тобто фінансова мотивація.

І на рисунку 3.4 розглянемо варіанти відповідей на запитання анкети: «Як ви оцінюєте загальну атмосферу в лікарні?».

Аналізуючи відповіді анкети на питання «Як ви оцінюєте загальну атмосферу в лікарні?», 75 % працівників оцінюють її як позитивну, взагалі немає працівників які б оцінили атмосферу в лікарні як дуже негативна, і лише 2 % з опитуваних респондентів, оцінили як негативну.

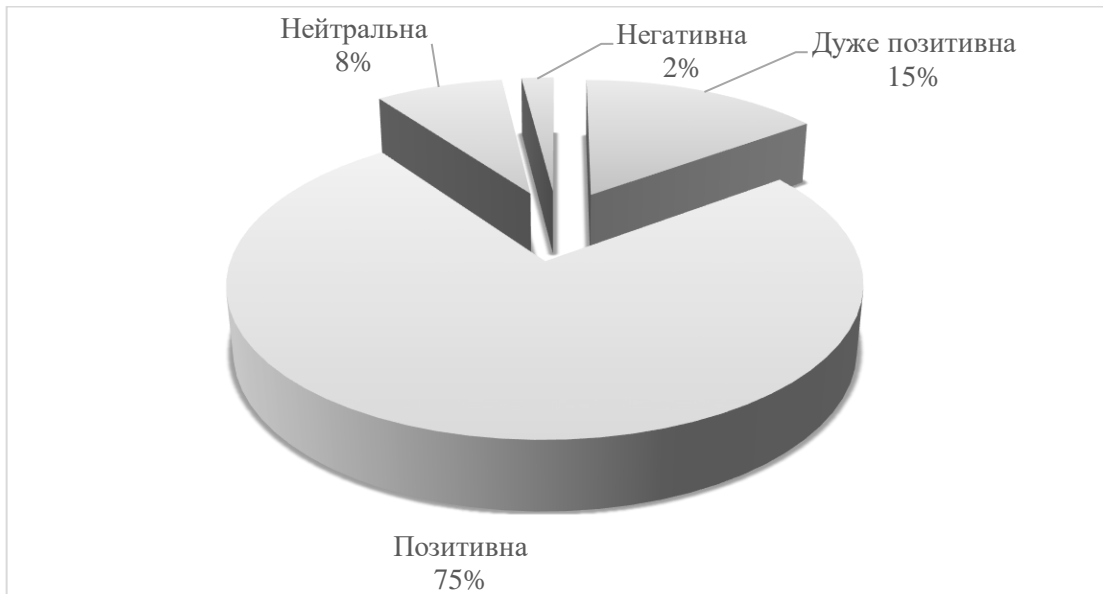


Рисунок 3.4 – Відповіді працівників КП «ХІІ» на питання: «Як ви оцінюєте загальну атмосферу в лікарні?»

Виходячи з отриманих результатів дослідження, можна визначити низку рекомендацій щодо поетапного впровадження запропонованих змін у системі мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

У цей складний період для нашої країни, всім важко підтримувати продуктивність і залишатися психологічно стійкими, тому важливим кроком у вдосконаленні системи мотивації є створення позитивної соціально-психологічної атмосфери. В медичному колективі це допомагає кожному співробітнику відчувати задоволення від участі в командній роботі, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації до праці. Такий підхід позитивно впливає на ефективність роботи та створює комфортне середовище для пацієнтів [19].

Іншим ключовим аспектом є визначення справедливого рівня заробітної плати, що вимагає детального вивчення поточної ситуації на ринку праці та рівнів оплати у медичній галузі. Оплата праці має бути достатньою для забезпечення основних потреб працівника. У протилежному випадку, існує ймовірність, що співробітник буде змушений шукати додаткові джерела доходу або навіть розгляне зміну роботи, що є поширеним явищем.

Матеріальне стимулювання на досліджуваному підприємстві враховує стаж роботи працівників та їх навантаження під час виконання робочих обов'язків. Медичному персоналу лікарні роз'яснюють порядок нарахувань і забезпечують доступ до бази внутрішніх нормативних актів, що сприяє прозорості процесу виплат, підвищенню довіри до керівництва та стимулюванню працівників до більш ефективної роботи.

Наступним кроком може бути розвиток соціальних пільг. Хоча система матеріального стимулювання не у вигляді грошових виплат не завжди отримує схвалення працівників, вона може забезпечити стабільність у роботі та високий рівень віддачі персоналу. Цей підхід є ефективним для зміцнення лояльності працівників до керівництва організації.

Підприємство може запропонувати пільгові умови для проїзду та проживання працівників і їхніх родин до місць відпочинку, організувати пільговий проїзд на роботу, забезпечити дитячі садки лише для дітей медичних працівників, надати абонементи до спортивно-оздоровчих та культурних установ, покрити витрати на харчування, компенсувати проїзд до роботи та надавати додаткові відгули. Крім того, можна розглянути можливість надання працівникам та їхнім рідним пільгових умов для медичних послуг, що включають безкоштовне або знижене обслуговування, а також привілеї при зверненні до медичних закладів. Усі ці заходи є прикладами додаткового матеріального стимулювання, що можуть запроваджуватись на підприємстві.

Працівники також відзначили навчання як одну з форм матеріального стимулювання (рисунок 3.3). Для підвищення кваліфікації, згідно з Наказом МОЗ України від 19.12.1997 р. № 359, необхідно проводити атестацію лікарів [20]. Основною метою атестації лікарів є оцінка їхнього спеціалізованого рівня, складності виконуваних завдань та відповідності професійним вимогам і обов'язкам. Ціль цього процесу полягає у вдосконаленні роботи медичних закладів різних форм власності та підвищенні якості медичної допомоги для населення. Також, за наявності можливості, слід направляти лікарів на навчання за кордон для набуття практичного досвіду та знань від зарубіжних фахівців.

Одним із ефективних методів підвищення кваліфікації є участь у тренінгах та семінарах, тому необхідно сприяти участі лікарів у заходах з розвитку викладацької діяльності та набуттю досвіду у цій сфері.

Не менш важливим є розвиток нематеріальних форм мотивації персоналу. Підбиваючи підсумки тижня, важливо регулярно публічно визнавати досягнення працівників, які демонструють результати вище середніх показників у своїй категорії, та висловлювати їм подяку. Це грає значну роль для кожного співробітника, оскільки підтверджує, що їхні зусилля помічають і цінують. Такі прояви визнання мають бути систематичними, проводитися не лише під час свят, а й на основі квартальних підсумків, враховуючи результати роботи за відповідний період.

Нематеріальні стимули для персоналу повинні базуватися на їхніх емоційних потребах, аби вони відчували себе важливими та оціненими. Інвестування в персонал та вираження вдячності творчим способом – один із найкращих методів утримання талановитих працівників і розвитку стійкої корпоративної культури. Керівництву лікарні було запропоновано впровадити дошку пошани для визнання найкращих співробітників місяця. Це дозволить підкреслити досягнення працівників, що позитивно вплине на їхній психологічний стан. Така ініціатива може підвищити мотивацію, самооцінку та задоволення від виконаної роботи. Регулярне визнання зусиль співробітників створює сприятливу атмосферу, що мотивує та підтримує робочий дух у колективі.

Керівництву слід розглянути варіант використання подарунків як інструменту мотивації для співробітників, що є популярним методом у багатьох організаціях. Подарунки можуть служити для вираження вдячності, поваги та схвалення, але важливо, щоб вони були відповідними та обґрунтованими. Особливо приємними можуть бути подарунки до дня народження, ювілею працівника, річниці його роботи або на знак виходу на пенсію. Подібні знаки уваги, незалежно від рівня посади, демонструють працівникові, що його внесок цінують і він є важливою частиною організації.

Для мотивації медичного персоналу до продуктивної праці та підтримки креативності варто розглянути підходи, представлені на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Підходи до стимулювання медичного персоналу лікарні

Важливою складовою є також профілактика стресу серед медичних працівників, оскільки вони щодня стикаються з важкими ситуаціями пацієнтів і взаємодіють з людьми, які не завжди висловлюють повагу до їхньої роботи. Керівництву лікарні слід вжити необхідних заходів для запобігання стресу серед працівників. Це включає розробку спеціальних програм та ініціатив для підтримки емоційного та психологічного благополуччя персоналу, зокрема тренінгів з управління стресом, надання психологічної підтримки, а також створення можливостей для відпочинку.

Як було зазначено раніше, матеріальна мотивація є одним з основних методів стимулювання. Вона включає дві складові: грошову та нематеріальну мотивацію. Другим важливим видом мотивації є моральна, яка враховує соціальні, естетичні та соціально-політичні фактори.

Запровадження запропонованих заходів сприятиме створенню атмосфери довіри та взаємопідтримки в колективі. Медичний персонал почуватиметься важливою частиною життя закладу. Застосування цих рекомендацій може позитивно вплинути на рівень мотивації працівників лікарні, що, в свою чергу, підвищить ефективне застосування трудового потенціалу працівників комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

3.2 Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, і лікарні зокрема, більшою мірою залежить від якості роботи управлінського персоналу, який відповідає за розробку, організацію, контроль та, за потреби, оновлення всіх процесів. Висока мотивація керівників є ключовим чинником, що прискорює досягнення цілей та покращує результати роботи як працівників, так і підприємства в цілому. Отже, питання створення ефективної системи мотивації для управлінського складу зокрема є пріоритетним завданням у кадровій політиці підприємства.

Необхідність мотивації управлінського персоналу в комунальних медичних установах, таких як «Хмельницька інфекційна лікарня», можна аргументувати кількома важливими факторами:

1. Забезпечення ефективного управління: управлінський персонал є основою для організації та координації роботи всього медичного закладу. Мотивація є важливим чинником, що впливає на їх здатність приймати ефективні

рішення, організувати робочі процеси та забезпечувати виконання стратегічних завдань. Без належної мотивації управлінці можуть втратити зацікавленість у покращенні результатів роботи організації, що негативно позначиться на її функціонуванні.

2. Лідерство та вплив на колектив: управлінці є рольовими моделями для решти персоналу. Їхня мотивація та задоволеність роботою безпосередньо впливають на моральний клімат в колективі. Якщо керівники відчують підтримку, зацікавленість у досягненні результатів та мають чітке розуміння своїх цілей, це стимулює також мотивацію медичних працівників. Мотивовані керівники здатні створити середовище довіри та підтримки для всього колективу.

3. Управління змінами та реформами: системи охорони здоров'я зазнають постійних змін, що пов'язані з державними реформами, новими підходами до лікування, фінансуванням тощо. Управлінський персонал має бути готовим до цих змін і здатним ефективно впроваджувати нововведення. Мотивація є ключовим фактором для успішного управління змінами, оскільки лише зацікавлені і мотивовані керівники можуть належно керувати процесом адаптації та інтеграції нових систем.

4. Підвищення рівня відповідальності: управлінці мають високу відповідальність за прийняті рішення, ефективність роботи медичного закладу та надання послуг пацієнтам. Мотивація дозволяє їм підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідальності, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність роботи лікарні та якість медичних послуг.

5. Покращення стратегічного планування та розвитку: мотивований управлінський персонал здатний не лише вирішувати поточні завдання, але й активно брати участь у розробці стратегічних планів розвитку установи, реалізації нових проектів, пошуку інноваційних підходів у лікуванні та управлінні. Без належної мотивації таке стратегічне мислення може бути відсутнє або недостатньо активним.

6. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів: у медичних закладах висококваліфіковані управлінці часто є лідерами в організації. Мотивація є важливим чинником для залучення та утримання таких кадрів. Якщо керівники бачать, що їхні зусилля оцінюються, а їхня праця винагороджується, вони більш схильні залишатись у організації та активно працювати на її розвиток.

Таким чином, мотивація управлінського персоналу є необхідною для забезпечення стабільного та ефективного функціонування медичної установи, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення належного рівня роботи всього колективу.

Таблиця 3.1 охоплює основні посадові обов'язки управлінського персоналу лікарні, надаючи чітке розуміння їх ролі та функцій у забезпеченні ефективної роботи закладу. Неможливо реалізувати жодну систему мотивації їхньої діяльності без вивчення основних посадових обов'язків.

Таблиця 3.1 - Ключові посадові обов'язки основних груп адміністративно-управлінського персоналу лікарні

Посада	Посадові обов'язки
1	2
Директор	Загальне управління лікарнею, прийняття стратегічних рішень, контроль за виконанням завдань, організація внутрішніх процесів, взаємодія з державними та медичними органами, забезпечення реалізації політики закладу.
Директор фінансової роботи	3 Управління фінансовими ресурсами лікарні, планування бюджету, аналіз фінансового стану, організація фінансових операцій, взаємодія з банками та іншими фінансовими установами, контроль витрат, розробка пропозицій для покращення фінансової ефективності лікарні.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Медичний директор	Координація медичних процесів в лікарні, контроль якості медичних послуг, організація лікувальної та діагностичної діяльності, впровадження нових медичних технологій та стандартів, робота з медичним персоналом, забезпечення відповідності клінічних практик.
Головний бухгалтер	Організація бухгалтерського обліку доходів і витрат лікарні, забезпечення складання звітності, нарахування та перерахування платежів, економічний аналіз діяльності, контроль внутрішнього фінансового аудиту та звітності.
Бухгалтер	Складання бухгалтерських звітів, контроль за правильністю оформлення документів, своєчасне виконання фінансових операцій, ведення рахунків та документації.
Економіст	Планування бюджету, обчислення витрат і прибутку лікарні, складання фінансових прогнозів, аналіз економічної ефективності, оптимізація витрат на медичне обладнання та ресурси, розробка цінової політики, організація робіт з економічного аналізу.
HR-директор	Ведення обліку кадрів, набір та підбір персоналу, організація підвищення кваліфікації працівників, підтримка внутрішнього клімату в колективі, забезпечення роботи з персоналом відповідно до трудового законодавства.
Завідуючий господарством	Організація постачання та обслуговування матеріально-технічної бази лікарні, контроль за станом приміщень та обладнання, забезпечення лікарні необхідними запасами та ресурсами, організація поточних ремонтних робіт, контроль за дотриманням санітарних норм.
Технолог-лаборант	Контроль якості медичних матеріалів та ліків, перевірка готової продукції, моніторинг якості медичних послуг, аналіз відповідності стандартам.
Завідувач відділенням терапії	Організація та координація роботи терапевтичного відділення, контроль за якістю медичних послуг, виконання лікувальних планів.

Кінець таблиці 3.1

1	2
Завідувач відділенням педіатрії	Організація роботи педіатричного відділення, контроль за лікувальним процесом та якістю медичних послуг для дітей.
Завідувач відділенням інтенсивної терапії	Керівництво відділенням інтенсивної терапії, організація надання медичної допомоги пацієнтам з критичним станом.
Головна медсестра	Координація роботи медсестер, забезпечення належного рівня медичної допомоги, навчання та підвищення кваліфікації медсестринського персоналу.
Старші медичні сестри відділень	Керівництво медсестринським складом відділень, контроль за якістю медичних послуг, координація лікувальних процедур.

Часто система мотивації управлінського персоналу орієнтована здебільшого на матеріальні заохочення. Важко оцінити індивідуальний внесок кожного працівника адміністративно-управлінського складу в досягнення загальних результатів. Також на кінцеві результати можуть впливати різні проблеми, що перешкоджають досягненню високої ефективності роботи підприємства в цілому.

Перед визначенням шляхів удосконалення мотивації працівників необхідно сформулювати стратегічні цілі розвитку організації. Це створить умови для постановки нових завдань керівництву, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Приклад визначення мотиваційних завдань для управлінського складу досліджуваного нами підприємства наведено на рисунку 3.6.

Розподіл відповідальності за мотиваційні завдання управлінського складу лікарні:

1. Директор, фінансовий директор, головний бухгалтер - відповідають за всі зазначені завдання, включаючи залучення інвестицій, оптимізацію ресурсів, відновлення ліквідності та забезпечення ефективності фінансової діяльності.

2. Медичний директор - відповідає за впровадження диференціації медичних послуг та забезпечення їхньої якості;

3. Керівники підрозділів - відповідають за реалізацію окремих напрямів оптимізації роботи підрозділів і підвищення оборотності активів;

4. HR-директор - забезпечує залучення та утримання персоналу через мотиваційні програми, що підтримують досягнення цілей.

Розподіл обов'язків сприяє ефективнішій координації та досягненню стратегічних завдань лікарні. Для досягнення мотиваційних цілей варто створити комплексну систему стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення. Ключовими елементами такої системи можуть бути:

1. Матеріальні стимули: запровадження гнучкої системи премій та бонусів, залежно від результативності роботи; надання можливостей для підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця; встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, особливо для креативних і висококваліфікованих фахівців.

2. Моральні стимули: визнання досягнень співробітників через нагороди, грамоти та публічну похвалу; організація корпоративних заходів для зміцнення колективного духу, надання простору для самовираження і творчої діяльності.

3. Ротація кадрів - співробітників, які не здатні адаптуватися до нових вимог, слід поступово замінювати. Це сприятиме підвищенню загального професійного рівня колективу.

4. Підтримка творчості: заохочення ініціатив і новаторських ідей, створення сприятливих умов для генерування та впровадження креативних рішень.

Така система стимулів сприятиме залученню професіоналів, підвищенню мотивації співробітників і забезпечить ефективну реалізацію стратегічних цілей організації.



Рисунок 3.6 - Приклад формування мотиваційних завдань для управлінського складу персоналу лікарні

Мотивація є індивідуальним процесом, який залежить від особистих інтересів, пріоритетів і схильностей кожної людини. Різниця у ступені впливу тих самих мотивів на різних працівників обумовлює необхідність персоналізованого підходу до розробки системи мотивації. Зокрема, слід враховувати:

1. Індивідуальні особливості мотивації: люди по-різному реагують на ті самі стимули залежно від їхніх домінуючих мотивів і пріоритетів. Одні можуть прагнути досягти результату будь-якими засобами, тоді як інші цінують співпрацю та гармонію в колективі.

2. Підбір кадрів: доцільно формувати колективи з людей, мотивованих подібними цілями, наприклад, тими, хто отримує задоволення від вирішення складних завдань або процесу праці.

3. Різноманітність стимулів: ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема премії, визнання досягнень, гордість за спільну працю, за продукцію чи підприємство загалом. Це дозволить кожному працівнику знайти для себе мотиваційні чинники, які будуть найбільш ефективними.

4. Розширення свободи працівників: збільшення особистої свободи підлеглих підкреслює важливість розуміння того, що саме спонукає людей до активної та ефективної діяльності. Надання свободи прийняття рішень із чітким визначенням цілей і винагородою за їх досягнення сприяє підвищенню мотивації.

5. Умови для самостійної мотивації: для створення самостійно працюючого мотиваційного механізму керівникам необхідно забезпечити співробітникам здатність самостійно ухвалювати рішення в межах визначених завдань і чітких очікувань.

Таким чином, ефективна мотиваційна система має враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і загальні принципи стимулювання, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів персоналу та організації.

Щоб забезпечити ефективну роботу мотиваційного механізму, необхідно надати управлінському персоналу максимальну свободу у прийнятті рішень, встановивши при цьому чітко визначені цілі та очікувані результати. За їх досягнення працівники мають отримувати відповідну винагороду. У якості прикладу пропонується система мотивації управлінського складу, яка включає як матеріальні, так і моральні стимули (рисунок 3.7).

Матеріальні стимули	Моральні стимули
<ul style="list-style-type: none"> • заробітна плата: базовий рівень фінансової винагороди, що відповідає посаді та кваліфікації; • премії та бонуси: додаткові виплати за досягнення конкретних цілей або високі результати; • соціальні пакети: включають оплату медичного страхування, навчання, відпусток, а також надання додаткових пільг; • винагороди за інновації: грошова компенсація за впровадження нових ідей, які сприяють ефективності роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання та подяка: публічне відзначення досягнень співробітників через грамоти, нагороди чи подяки; • кар'єрне зростання: створення можливостей для професійного розвитку та просування по службі; • довіра до персоналу: делегування повноважень, що підкреслює важливість кожного працівника; • командний дух: організація спільних заходів, тренінгів, корпоративів, які сприяють згуртованості команди; • підтримка креативності: створення умов для генерації нових ідей та їх реалізації.

Рисунок 3.7 – Система мотивації управлінського складу персоналу лікарні

Матеріальні стимули базуються на механізмі винагороди за роботу. Топ-менеджмент отримує премії за досягнення ключових цілей, а також при закріпленні отриманих результатів їм підвищують оклад. Система цілей та матеріальних заохочень має формуватися окремо для кожного планового періоду.

Нематеріальне стимулювання управлінського персоналу спрямоване на впровадження заходів, що забезпечують гідні умови праці, формують почуття гордості за професійні досягнення, сприяють повазі з боку колег і підлеглих, а також створюють відчуття захищеності від життєвих негараздів.

Підприємству варто впровадити практику святкування досягнення поставлених цілей у неформальній атмосфері, наприклад, організовуючи пікніки або зустрічі в ресторанах. Це сприятиме тому, щоб трудовий колектив відчував радість від здобутих результатів, усвідомлював важливість спільної праці, відчував себе частиною успіху колективу та цінував співпрацю.

Система матеріальної підтримки може забезпечити захист працівників від непередбачених обставин, зокрема надання допомоги у разі проблем зі здоров'ям чи потреби членів їхніх сімей. До таких заходів можна віднести часткове покриття витрат на навчання дітей, надання безвідсоткових кредитів чи виплату матеріальної допомоги. Турбота про особисті труднощі співробітників допоможе їм відчути підтримку з боку підприємства та належність до єдиної команди.

Керівництво має розуміти, що увага до благополуччя працівників не лише сприяє їхньому добробуту, а й формує атмосферу довіри та лояльності. Проте такі заходи реалізуються тільки за умови фінансової стабільності організації. Виконання мотиваційних цілей підприємства має забезпечувати не лише прибутки власникам, але й справедливу матеріальну та моральну винагороду управлінському складу за їхню професійну працю.

3.3 Впровадження методів і організаційних складових підвищення рівня мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»

Питання покращення мотивації працівників є багатогранним і вимагає комплексного підходу для ефективного вирішення. Система мотивації має охоплювати широкий набір інструментів, які можуть адаптуватися до різних ситуацій. Водночас стимули повинні бути достатньо сильними, щоб впливати на дії співробітників, зберігаючи їхню свободу у виборі способів досягнення цілей.

Сучасні медичні установи зіштовхуються зі значними фінансовими труднощами, тому особливо важливо знайти оптимальний баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, про що вже згадувалося раніше.

На рисунку 3.8 представлено критерії, яким має відповідати сучасна система матеріальної мотивації на досліджуваному нами підприємстві.



Рисунок 3.8 – Критерії відповідності системи матеріальної мотивації підприємства

Ключові напрямки нематеріального стимулювання медичних працівників включають моральне заохочення, застосування організаційних стратегій підтримки та надання можливостей для відпочинку і вільного часу. Вибір конкретного підходу до мотивації залежить від цілей, для яких він застосовується та того, наскільки інтереси медичних працівників відповідають цілям установи [23].

Моральне стимулювання праці полягає у впливі на поведінку співробітників через визнання їхніх успіхів та підвищення їхнього значення в колективі. Цей метод стимулювання ґрунтується на бажанні працівників отримувати визнання за свою працю та відчувати вдячність за свої зусилля. Основна концепція морального стимулювання ґрунтується на поширенні інформації про трудові досягнення, заслуги та результати роботи медичних працівників, що дозволяє підвищити їхній статус у колективі чи організації.

Ефективність морального стимулювання залежить від способів донесення оцінки праці медичних працівників та форм, у яких ця інформація надається. Такі методи повинні сприяти позитивним емоціям, підвищенню мотивації та зміцненню ставлення до роботи. Вони також підвищують цінність організації в очах працівників і значимість їх внеску. Отже, нематеріальні стимули мають важливе значення для підвищення ефективності роботи, створення сприятливого середовища та забезпечення високого рівня задоволеності працівників.

В таблиці 3.2 нами були запропоновані інструменти для морального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства. Згідно з таблицею, нематеріальне стимулювання відіграє важливу роль у створенні сприятливого робочого середовища та підвищенні ефективності роботи медичних працівників. Інструменти морального стимулювання, такі як регулювання взаємин у колективі, офіційне визнання заслуг, організація корпоративних заходів і систематичне інформування, сприяють формуванню позитивної мотивації та належного ставлення до праці. Вони також підвищують рівень задоволеності працівників, що в свою чергу сприяє більш ефективному виконанню трудових обов'язків.

Таблиця 3.2 – Запропоновані інструменти морального стимулювання персоналу для досліджуваного підприємства

Інструменти морального стимулювання	Ключові елементи
1	2
Формування взаємин у колективі	<ul style="list-style-type: none"> - створення команд в медичних підрозділах з урахуванням психологічної сумісності працівників; - обґрунтований підбір керівників та регулярна атестація, а також навчання персоналу; - застосування демократичного підходу в управлінні; - використання соціально-психологічних методів для підтримки ефективного спілкування та взаєморозуміння серед працівників.

Кінець таблиці 3.2

1	2
Публічне визнання досягнень	<ul style="list-style-type: none"> - введення дошок пошани для відзначення успіхів працівників; - згадування про досягнення на корпоративних зустрічах та офіційних заходах; - нагородження працівників дипломами, грамотами, цінними подарунками, преміями та путівками; - пропозиція кандидатур на державні, професійні та громадські нагороди.
Організація корпоративних активностей	<ul style="list-style-type: none"> - проведення командоутворюючих заходів для покращення взаємодії в колективі; - організація професійних конкурсів серед працівників; - відзначення важливих дат та корпоративних свят; - проведення подій, що мають значення для медичних працівників.
Інформування працівників медичного закладу	<ul style="list-style-type: none"> - проведення регулярних зборів та обговорень серед співробітників; - організація розширених нарад для більш глибокої комунікації; - оперативне інформування колективу про новини та важливі події; - презентація результатів успішних ініціатив і проектів; - підтримка внутрішніх комунікацій через корпоративні медіа (сайти, чати у соцмережах тощо).

Таким чином, ретельно продумані та правильно впроваджені інструменти морального стимулювання можуть стати потужним інструментом для досягнення високих результатів у роботі медичних закладів.

Організаційне стимулювання зосереджено на управлінні поведінкою працівників через підвищення рівня їх задоволення роботою.

Цей процес полягає у формуванні емоційно-оціночного ставлення до умов праці та її організації, що досягається завдяки комплексному впливу на різні аспекти трудової діяльності. До таких аспектів відносяться: розмір оплати праці, продуктивність, зміст і умови роботи, культура організації, взаємодія в колективі та загальна якість трудового життя.

У таблиці 3.3 представлені інструменти організаційного стимулювання, орієнтовані на підвищення рівня задоволення працівників від виконуваної роботи в організації. Вони охоплюють різні аспекти покращення робочих умов,

розвитку корпоративної культури та надання емоційної підтримки.

Всі ці заходи сприяють формуванню позитивної мотивації у працівників і підвищенню продуктивності їх трудової діяльності.

Таблиця 3.3 – Запропоновані інструменти організаційного стимулювання персоналу для досліджуваного підприємства

Інструменти організаційного стимулювання	Ключові елементи
1	2
Організація професійних конкурсів та змагань	<ul style="list-style-type: none"> - проведення конкурсів серед працівників для визначення кращих у професійних навичках; - організація командних змагань серед підрозділів або філій з метою досягнення високих результатів у використанні ресурсів чи економії часу; - організація конкурсів, що оцінюють професіоналізм медичних працівників; - проведення наукових змагань серед провідних медичних фахівців для розвитку і вдосконалення професійних знань.
Управління кар'єрним зростанням	<ul style="list-style-type: none"> - організація планування професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників; - забезпечення медичних працівників необхідними знаннями та кваліфікацією для кар'єрного росту; - виявлення і підтримка талановитих спеціалістів; - заохочення ініціативи і творчого підходу до роботи; - оцінка та аналіз результатів діяльності, професійних досягнень і особистих якостей працівників.
Покращення якості трудового життя	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація організації робочих процесів; - розширення обсягів та змісту трудової діяльності; - підвищення інтелектуального рівня трудових функцій; - підвищення кваліфікації медичних працівників шляхом професійного навчання та розвитку; - поліпшення умов праці, включаючи модернізацію обладнання на робочих місцях медичних працівників.

Кінець таблиці 3.3

1	2
Залучення персоналу до управлінських процесів	<ul style="list-style-type: none"> - створення самостійних робочих колективів та заохочення медичних працівників до об'єднання для вирішення організаційних проблем; - організація групових обговорень для прийняття рішень; - забезпечення постійного зворотного зв'язку; - делегування повноважень для прийняття рішень; - ведення системи винагород за корисні ідеї, коли працівники знають, як вносити пропозиції, вірять у їхнє врахування та отримують нагороду; - надання свободи у використанні ресурсів, таких як обладнання та матеріали.

Інструменти організаційного стимулювання спрямовані на покращення умов праці, підвищення мотивації та ефективності роботи медичних працівників. Проведення трудових змагань і професійних конкурсів створює атмосферу здорової конкуренції та сприяє розвитку професійних навичок. Залучення персоналу до процесу управління дозволяє підвищити рівень відповідальності та ініціативи працівників, що в свою чергу позитивно впливає на досягнення спільних цілей. Управління кар'єрою та розвиток персоналу через планування професійного зростання та надання можливостей для навчання сприяє підвищенню кваліфікації медичних працівників. Підвищення якості трудового життя забезпечує створення комфортних умов для праці та зростання задоволеності працівників своєю діяльністю. Ці інструменти дозволяють значно покращити мотивацію медичного персоналу та сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності в організації.

У системі мотивації працівників медичного закладу важливу роль відіграє стимулювання через вільний час. Цей підхід передбачає оптимізацію зайнятості персоналу, надаючи їм змогу реалізовувати професійні інтереси, не порушуючи балансу між роботою, особистим життям, відпочинком і збереженням здоров'я [23].

Головною ціллю стимулювання за допомогою вільного часу є винагорода працівників за їхню ефективність та досягнення у роботі через надання додаткових можливостей для відпочинку, впровадження гнучких графіків та форм зайнятості (таблиця 3.4). Цей підхід допомагає забезпечити баланс між професійною діяльністю та особистим життям, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності роботою та загальну мотивацію медичних працівників.

Таблиця 3.4 - Запропоновані інструменти стимулювання персоналу вільним часом для досліджуваного підприємства

Інструменти стимулювання вільним часом	Ключові елементи
Запровадження гнучкого графіка робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> - вахтовий метод організації роботи; - можливість самостійно регулювати загальну тривалість робочого дня, тижня чи року, дотримуючись встановлених норм; - використання методів розподілу робочих обов'язків.
Застосування альтернативних форм зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> - робота за гнучким графіком; - організація змінного робочого часу; - використання часткової зайнятості; - можливість виконання обов'язків дистанційно; - працевлаштування на контрактній основі.
Надання додаткових можливостей для відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> - відпустка без оплати за бажанням працівника; - надання творчих відпусток для реалізації індивідуальних проєктів чи ідей; - додаткові оплачувані дні відпочинку; - приєднання додаткових вихідних днів до основної відпустки; - надання позапланових оплачуваних відпусток на один день.

Аналіз та відстеження результатів мотиваційних програм становлять важливий елемент у системі управління персоналом медичних установ. Регулярне відстеження стану мотивації дозволяє швидко виявляти слабкі місця та адаптувати мотиваційні стратегії. Для цього використовуються різноманітні

інструменти, такі як опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз основних показників результативності. Систематичне спостереження за рівнем мотивації сприяє своєчасному виявленню проблем і тенденцій, що можуть впливати на продуктивність роботи закладу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи розглянуто основні напрями вдосконалення мотивації персоналу на прикладі комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

Виявлено основні напрями підвищення мотивації, серед яких поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування позитивної корпоративної культури та забезпечення комфортних умов праці. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до мотивування працівників, враховуючи їхні потреби та інтереси.

Запропоновано методи стимулювання керівного складу, спрямовані на підвищення їхньої ефективності, відповідальності та залученості. Особлива увага приділена впровадженню гнучких механізмів винагороди, а також стимулювання професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Описано конкретні заходи для покращення мотивації всього персоналу, включаючи використання гнучкого робочого часу, покращення умов праці, організацію трудових змагань та заохочення участі співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити рівень задоволеності працівників роботою, зміцнити командний дух та ефективніше досягати стратегічних цілей організації. Впровадження цілісної системи мотивації персоналу є необхідною умовою для стабільного та успішного функціонування лікарні в сучасному середовищі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота, присвячена дослідженню мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня», висвітлює актуальність питання підвищення ефективності трудової діяльності працівників медичних установ в умовах обмежених фінансових ресурсів та високих вимог до якості медичних послуг.

Медичні працівники є основним ресурсом охорони здоров'я, і їхня мотивація безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Висока зацікавленість персоналу у своїй роботі забезпечує відповідальне ставлення до пацієнтів, ефективне використання часу та ресурсів, а також інноваційний підхід до вирішення професійних завдань.

Сучасні медичні заклади, зокрема в Україні, стикаються з фінансовими обмеженнями, що ускладнює впровадження ефективних матеріальних стимулів. Це вимагає пошуку оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивування для досягнення високих результатів навіть в умовах дефіциту ресурсів.

Реформа системи охорони здоров'я в Україні, впровадження механізмів контрактної медицини та конкуренція між закладами вимагають підвищення ефективності управління персоналом. Сильна система мотивації сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, що стане перевагою для закладу.

У контексті сучасних викликів, включаючи наслідки війни, медичні заклади відіграють важливу роль у підтримці здоров'я населення. Мотивація персоналу стає ключовим чинником у забезпеченні стабільності, професійного розвитку працівників і підтримці їхнього емоційного стану.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації персоналу в медичних закладах є необхідним для забезпечення стабільної роботи установи, зростання задоволеності працівників, покращення якості медичних послуг і підвищення

конкурентоспроможності галузі в цілому.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади мотивації персоналу, зокрема особливості її складових, методів і механізмів. Визначено роль мотивації як ключового чинника у досягненні цілей організації, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні ефективності трудової діяльності. Окрему увагу приділено специфіці мотивації у сфері охорони здоров'я, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Другий розділ присвячено аналізу існуючої системи мотивації персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня». У роботі проведено оцінку основних техніко-економічних показників підприємства, його фінансової діяльності, а також поточного стану мотиваційного механізму, виявлено основні проблеми, серед яких недостатнє фінансування, обмежені можливості професійного розвитку та потреба у вдосконаленні нематеріальних стимулів. Аналіз дозволив сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення системи мотивації в медичній установі.

Третій розділ роботи спрямований на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації персоналу. У ньому запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи мотивування, який охоплює:

- створення ефективної системи матеріальних стимулів, зокрема коригування оплати праці та впровадження преміальних систем;
- організацію морального стимулювання, що сприяє визнанню досягнень працівників і зміцненню корпоративного духу;
- розвиток організаційного стимулювання, включаючи кар'єрне зростання, гнучкі форми зайнятості та поліпшення умов праці;
- впровадження інструментів стимулювання вільним часом, які дозволяють забезпечити баланс між професійною діяльністю та особистим життям.

Таким чином, результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення мотиваційної політики не лише в комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня», але й в інших медичних установах.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.
- 2 BONA FIDES. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. 2018. 31 с. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf>.
- 3 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
- 4 Гончар О. І., Лемешева Т. Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66–69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/066-069.pdf.
- 5 Веденко Б. Г. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу. *Безперервний професійний розвиток для лікарів*. 2012. № 19 (436). URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430>.
- 6 Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія. Суми : Папірус, 2011. 644 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/12345678925240>.
- 7 Дорошенко Г. О. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
- 8 Тюріна Д. М. Оцінка ринку праці в умовах планування парадигми рівноваги. *Бізнес-інформ*, 2013. № 8. С. 220–225.
- 9 Панфілов О. Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія». 2015. № 2 (25). С. 13–21.
- 10 Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. Вип. 53. 2021. С. 115-119.

11 Чорна В. В., Корольова Н. Д. та інші. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

12 Громцев К. М. Особливості нематеріальної мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. «Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». *Тенденції розвитку маркетингу в цифровому середовищі. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*. Том 8. С. 92-95.

13 Крупський О. П., Щипанова О. В., Стасюк Ю. М. Методика розробки соціального пакету в українських компаніях в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 26 (1). С. 242-247.

14 Стрюков В. В. Мотивація медичних працівників як особлива функція державного управління. *Реалізація політики модернізації економічної системи в сучасних умовах: матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 25 вересня 2021 р.)*. Дніпро: НО «Перспектива», 2021. С. 41-44.

15 Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Т. 1. № 69. С. 73-78.

16 Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Ринок праці та соціально-трудова відносини*. 2008. № 1. С. 115-120.

17 Горбань С. Ф. Діагностика мотивації праці персоналу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. Том 1. С. 69-74. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72004684.pdf>.

18 Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.

19 Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *МЕДСЕСТРИНСТВО*. 2017. № 3. С. 40-43. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua>.

20 Про атестацію лікарів. URL: <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialno-ekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>

21 Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 23.11.2024).

22 Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

23 Громцев К. М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 4 (74). С. 20-28.

24 Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6. С. 25-34.

25 Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 143-148.

26 Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 87-95.

27 Кучинський В. А., Гуцан О. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45-51.

28 Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 280-289.

ДОДАТКИ