

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ГАВРИЛЮК ЮРІЙ ІВАНОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 9
засідання кафедри менеджменту
від 06.12.2024 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК – 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК
25.09. 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Гаврилюку Юрію Івановичу

1. Тема роботи: Напрями удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу
2. Керівник роботи: Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор
3. Термін подання здобувачем роботи: 06.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу. Для реалізації мети поставлено такі завдання: визначити сутність мотивації персоналу; розробити основні положення щодо формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу; удосконалити методичні підходи до аналізу складових та оцінки дієвості системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я; дати загальну характеристику та здійснити аналіз основних показників діяльності закладу охорони здоров'я; проаналізувати складові та здійснити оцінку дієвості системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я; виявити проблеми та розглянути перспективи удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я; розробити пропозиції щодо імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу; розробити заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту.
5. Дата видачі завдання: 25.09. 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Гаврилюк Ю. І. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні підходи та розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу. Розглянуто сутність категорії «мотивація персоналу», визначено його основні характеристики та сформульоване авторське трактування. Також подано власне бачення процесу мотивації персоналу, уточнено сутність системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу. Набули подальшого розвитку методичні підходи до аналізу видів мотивації та оцінки дієвості системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу, а саме: дієвості матеріальної мотивації, дієвості трудової мотивації, дієвості статусної мотивації, дієвості соціально-психологічної мотивації.

Аналіз основних показників діяльності закладу охорони здоров'я засвідчив, що лікарня функціонує нестабільно і має проблеми, пов'язані із зменшенням показників прибутковості, а в 2023 році збитковістю, фінансовий стан підприємства є нестійким, виявлена тенденція зниження певних показників негативно впливає на його діяльність. Загалом у 2023 році значна частина показників погіршилась. Аналіз складових мотивації персоналу свідчить, що лікарня не має єдиної мотиваційної політики, значна частина стимулів застосовується ситуативно і непостійно. Оцінка дієвості системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я показала, що вона є нестабільною, і в останній рік досліджуваного періоду відзначається негативною динамікою. Зокрема, виявлена недостатня дієвість системи матеріальної та статусної мотивації, також середніми показниками характеризувалася трудова та соціально-психологічна види мотивації.

Визначено проблеми системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, які згруповано на напрями мотивації (матеріальної, трудової,

статусної, соціально-психологічної) так і за рівнем її адаптивності, який відповідає середньому. Прикладне значення мають заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту, що потребує комплексного підходу та активної участі з боку держави, місцевих органів влади, громад та медичних працівників. Впровадження фінансових, соціальних, організаційних та освітніх заходів сприятиме підвищенню престижу медичної професії, покращенню умов праці та життя медичних працівників, що в результаті дозволить забезпечити високоякісну медичну допомогу населенню невеликих міст та сільської місцевості України.

Ключові слова: персонал, мотивація, заклади охорони здоров'я, дієвість системи мотивації персоналу, адаптивний підхід, трудова мотивація, матеріальна мотивація, статусна мотивація, соціально-психологічна мотивація.

SUMMARY

Gavrylyuk Yu. I. Directions for Improving the Motivation System of Healthcare Personnel Based on an Adaptive Approach.

The qualification work presents theoretical and methodological approaches and develops practical proposals for improving the personnel motivation system based on an adaptive approach. The essence of the category «personnel motivation» is considered, its main characteristics are determined and the author's interpretation is formulated. The author's own vision of the personnel motivation process is also presented, the essence of the personnel motivation system of healthcare institutions is clarified based on an adaptive approach. Methodological approaches to the analysis of types of motivation and assessment of the effectiveness of the personnel motivation system based on an adaptive approach have been further developed, namely: the effectiveness of material motivation, the effectiveness of labor motivation, the effectiveness of status motivation, the effectiveness of socio-psychological motivation.

Analysis of the main indicators of the activities of the health care institutions showed that the hospital operates unstable and has problems associated with a decrease in profitability indicators, and in 2023, loss-making, the financial condition of the enterprise is unstable, a trend of a decrease in certain indicators has been identified, which negatively affects its activities. In general, it can be said that in 2023 a significant part of the indicators deteriorated. Analysis of the components of staff motivation shows that the hospital does not have a unified motivational policy, a significant part of the incentives are applied situationally and intermittently. Assessment of the effectiveness of the staff motivation system of the health care institutions showed that it is unstable, and in the last year of the studied period it is marked by negative dynamics. In particular, insufficient effectiveness of the system of material and status motivation was revealed, and labor and socio-psychological types of motivation were also characterized by average indicators.

The problems of the personnel motivation system of the health care institutions are identified, which are grouped by areas of motivation (material, labor, status, socio-psychological) and by the level of its adaptability, which corresponds to the average. Of practical importance are measures to apply external and internal motivational factors to overcome the personnel shortage, which requires a comprehensive approach and active participation from the state, local authorities, communities and medical workers. The implementation of financial, social, organizational and educational measures will contribute to increasing the prestige of the medical profession, improving the working and living conditions of medical workers, which will ultimately allow providing high-quality medical care to the population of small towns and rural areas of Ukraine.

Keywords: personnel, motivation, health care institutions, effectiveness of the personnel motivation system, adaptive approach, labor motivation, material motivation, status motivation, socio-psychological motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ	
1.1. Сутність та види мотивації персоналу.....	10
1.2. Особливості формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу	15
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки дієвості системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ	
2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я та аналіз основних показників його діяльності.....	26
2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я.....	31
2.3. Оцінка дієвості системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ	
3.1. Проблеми та перспективи щодо удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я	42
3.2. Пропозиції щодо імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу.....	47
3.3. Заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах проведення медичної реформи питання мотивування медичних працівників має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації працівників дає змогу виробити ефективну кадрову політику, створити режим найбільшого сприяння для тих, хто прагне ефективної праці. Це ставить завдання перед менеджментом медичного закладу формування компетентного висококваліфікованого колективу медичних працівників, які надаватимуть якісні послуги та утримуватимуть пацієнтів.

Дослідження проблеми мотивації персоналу здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, соціологи, психологи, демографи, правознавці. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації персоналу зробили В. Абрамова, Г. Білецька, Д. Богиня, П. Капустянський, А. Колот, О. Кузьмін, О. Мельник. Питанням мотивації працівників медичної сфери приділена увага у працях В. Борща, Б. Веденко, А. Євсєєва, І. Кизима, А. Потапова, Н. Семашко, В. Янковської.

Проте залишаються відкритими питання пристосування системи мотивації до критичних реалій функціонування закладів охорони здоров'я та розробки методів і технологій мотивації на основі адаптивного підходу. Саме це й обумовлює вибір теми дослідження та його актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу.

Для реалізації мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність мотивації персоналу;
- розробити основні положення щодо формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу;

- удосконалити методичні підходи до аналізу складових та оцінки дієвості системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу;
- дати загальну характеристику закладу охорони здоров'я та здійснити аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати складові та здійснити оцінку дієвості системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я;
- виявити проблеми та розглянути перспективи удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я;
- розробити пропозиції щодо імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу;
- розробити заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу.

Матеріал дослідження. Теоретико-методичною базою написання кваліфікаційної роботи стали сучасні джерела інформації з питань мотивування персоналу, менеджменту медичних установ, управління персоналом, законодавчо-нормативна база України, що регулює діяльність медичних закладів. Інформаційною базою для аналітичних досліджень стали матеріали фінансової звітності, звітів з праці, внутрішні нормативні та регуляторні акти, інформація відділу кадрів та інших підрозділів щодо управління персоналом та формування кадрової політики закладу охорони здоров'я.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку певних теоретичних та методичних положень мотивації персоналу, зокрема:

- уточнено сутність системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу як перманентного процесу створення необхідних умов для ефективної діяльності працівників, що поєднували б

методи, прийоми і технології забезпечення реалізації цілей розвитку організації, її конкурентоспроможності з одного боку та інтересів і потреб працівників у контексті формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу з іншого;

- удосконалено підходи до формування системи мотивації персоналу виходячи зі структури, специфіки діяльності та перспектив розвитку закладу охорони здоров'я, а також урахування кількісних та якісних показників та завдань оптимізації структури персоналу організації. Для цього пропонується використовувати діагностику потенціалу співробітників як комплексу процедур з оцінки професійної, особистісної, ділової складових, результативності діяльності та взаємодії підрозділів між собою, обґрунтованості та доцільності ієрархії посадового підпорядкування;

- набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінки дієвості системи мотивації персоналу на основі системи таких груп показників: фінансові результати діяльності підприємства, показники прибутковості підприємства, показники руху персоналу, показники продуктивності праці, показники оплати праці, показники розвитку персоналу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у виявленні проблем в системі мотивації персоналу закладу охорони здоров'я та розробці пропозиції щодо імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу. Прикладне значення мають заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати роботи розглядалися та обговорювалися на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 2023 р.), «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2024 р.). За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей [9; 10].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність та види мотивації персоналу

Мотивування – одна з основних функцій менеджменту, яка найактивніше розвивалась і видозмінювалась з урахуванням реалій часу та видів діяльності, впливу сучасних концепцій суспільно-економічного розвитку. Значення мотивування в системі менеджменту персоналу і нині викликає як теоретичний так і практичний інтерес, оскільки кожен працівник керується власними потребами, які формуються на основі його власних цінностей.

Тому виявлення та урахування внутрішніх спонукальних механізмів мотивації кожного працівника забезпечує формування ефективної системи мотивування, що враховуватиме і збалансовуватиме в кадровій політиці інтереси найманих працівників і роботодавців.

Вивченню сутності, технологій та методів, ролі мотивування персоналу, присвячено багато наукових досліджень. Зокрема, вклад у розвиток теорії та практики мотивування працівників організацій зробили такі вітчизняні вчені як А. Азарова, Д. Богиня, Й. Завадський, О. Ковальчук, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, О. Мельник, Д. Мельничук, Г. Осовська, О. Юшкевич.

Основні підходи до визначення змістовного наповнення і сутності мотивації персоналу відображено в таблиці А.1 додатку А. Критичний аналіз поданих науковцями трактувань дозволив виділити чотири підходи, а саме:

- соціально-поведінковий, який визначає мотивацію, як психологічний процес, який відбувається під впливом зовнішнього або внутрішнього спонукання;
- чинниковий, згідно якого мотивація – це сукупність чинників,

рушійних сил, причин (мотивів, стимулів), за допомогою яких відбувається вплив на людину і під дією яких змінюється трудова поведінка людини (А. Азарова, Г. Дворецька, А. Колот, І. Сивицька, А. Синиченко);

– функціональний, відповідно до якого мотивацію визначено як управлінську функцію чи напрям професійної діяльності (О. Кузьмін, О. Мельник);

– процесний, що розглядає мотивування як процес впливу на працівників з метою спонукання для досягнення цілей організації (П. Капустянський, О. Крушельницька, С. Мочерний, Г. Осовська).

Також можна зробити висновки, що усі поняття «мотивація» зводяться до чотирьох значень:

1) процес впливу на працівників суб'єктом управління певними засобами для досягнення цілей розвитку організації;

2) процес усвідомленого під впливом зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотив) сил вибору працівником типу поведінки;

3) сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і активізують до діяльності;

4) внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Інструменти мотивування, націлені на трудову поведінку, сприяють досягненню бажаного рівня як індивідуальних, так і спільних результатів праці, спонукаючи працівника до постійного професійного зростання, формування компетентностей, важливих для ефективної взаємодії. Інтереси працівників часто полягають не лише у забезпеченні матеріального достатку, а й можливостей особистісного та професійного розвитку, посадового підвищення, розширення впливу та комунікацій. Суттєве значення мають умови та зміст праці.

Зазначене обумовлює необхідність урахування усіх видів мотивування при формуванні кадрової політики. Коротко охарактеризуємо їх, виходячи з базових потреб працівників. Загалом усі потреби можна поділити на

матеріальні та нематеріальні. Тому й мотивація поділяється на дві групи – матеріальна та нематеріальна.

Провідна роль у життєдіяльності людини належить забезпеченню матеріальних потреб. Матеріальні мотиви – це прагнення мати достойні умови життя: достаток, прийнятний рівень добробуту (житло, побутові речі, транспорт), які визначаються матеріальними стандартами життя кожної окремої людини. Відповідно, ці прагнення спонукають до нарощування своїх компетентностей, збільшення трудового внеску в загальний результат діяльності організації, що обумовлює зростання в оплаті праці.

Рівень заробітної плати є одним з основних інструментів мотивації, що проявляється у наступному:

- вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності персоналу, забезпечуючи стабільність трудового колективу, що дає можливість суттєво скоротити витрати на процедури наймання, відбору, адаптації, навчання. Ці кошти можна використати як на розвиток організації, так і її працівників;

- висока заробітна плата автоматично підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці, оскільки дає змогу отримати найбільш відповідно підготовлених і досвідчених, орієнтованих на успіх працівників, які вже продемонстрували здатність забезпечувати високі результати. Знову ж досягається економія коштів на підвищення кваліфікації чи перепідготовку нових працівників;

- висока заробітна плата спонукає до відповідального ставлення до своїх обов'язків, спонукає відповідати рівню винагороди та не втратити вигідні умови праці [28, 29, 40].

Позитивна роль матеріальної мотивації залежить значною мірою від співвідношення між трудовим внеском і винагородою (теорія очікувань і теорія справедливості). Заробітна плата залишається основним інструментом оцінки трудового внеску працівників, що вже реалізовано у сфері охорони здоров'я в процесі її реформування, а саме – принцип «гроші йдуть за пацієнтом» [13, 14, 35-37].

Інша група потреб пов'язана із змістом самої праці. Найчастіше працівники хочуть отримувати задоволення від праці, тобто мати змістовну, цікаву і корисну діяльність. У цьому випадку мотивами стають зміст і привабливість праці, її творчий характер, можливість реалізувати свій потенціал. Тому трудова мотивація – важлива складова кадрової політики, що має спонукати роботодавців до створення сприятливих умов праці, як фізичних, так морально-психологічних [18].

Статусна мотивація пов'язана з прагненням до кар'єрного чи професійного зростання, задоволення потреб у самоствердженні, самоповазі. Це бажання виконувати відповідальну і складну роботу, яка вважається престижною, значущою для відділу, організації загалом. Нині активно розглядається інший бік статусної мотивації – як прагнення до лідерства в колективі, прагнення бути визнаним професіоналом, експертом, неофіційним лідером, користуватися авторитетом [1].

Також мотивацію можна класифікувати і за іншими ознаками:

1) за джерелами виникнення. Сюди відноситься:

- внутрішня мотивація – виявляється тоді, коли працівник для вирішення певних завдань самостійно формує мотиви. Для цього застосовується термін самомотивація, наприклад для досягнення поставленої мети, завершення проекту, власного професійного розвитку, кар'єрного зростання, самовдосконалення. Самомотивація дозволяє чітко визначити пріоритети та цілі своєї діяльності, спрямувати зусилля на виконання роботи та поставлених особистих завдань, які зрозумілі в контексті вимог організації. Самомотивація є результатом розуміння усєї сукупності потреб для працівника. Якщо ці потреби розуміє керівництво, то може використати для реалізації цілей діяльності підрозділу чи закладу загалом;

- зовнішня мотивація – це розроблені в організації стимули, або чинники зовнішнього середовища, які спонукають працівника до певної дії. Внутрішньоорганізаційними стимулами є система оплати праці та винагород, можливості кар'єрного зростання та розвитку, формування сприятливих умов

праці, які відображаються в кадровій політиці та основних регламентуючих документах.

Як бачимо, внутрішня і зовнішня мотивація часто переплітаються, оскільки мотиви можуть виникати як із внутрішніх, так із зовнішніх причин. Тобто стимул стає мотивом, коли інтереси працівника та організації співпадають, коли керівництво враховує інтереси працівників, формуючи ці стимули. Ефективно управляти колективом і окремими працівниками можна тільки тоді, коли спектр стимулів настільки широкий, що обов'язково частина з них співпаде з інтересами (мотивами) та потребами працівників [19; 23-25];

2) за спрямованістю до досягнення мети діяльності організації:

- позитивна мотивація як використання матеріальних та нематеріальних винагород і відзнак для працівників, зокрема, надбавки до окладів, бонуси, матеріальна допомога, премії, визнання професійності, статусу й авторитету працівника шляхом присвоєння відзнак, почесних звань, доручення до прийняття важливих рішень;

- негативна мотивація як застосування покарань та негативного впливу, зокрема, матеріальних стягнень, штрафів, санкцій за порушення, невчасне виконання завдань, невиконання індивідуальних цілей. Неприпустимими, але поширеними є інструменти негативного психологічного тиску, наприклад, зниження соціального статусу, пониження по посаді, мобінг, ізоляція, створення негативної морально-психологічної атмосфери;

3) за способами, які використовуються:

- нормативна мотивація – це способи, передбачені внутрішніми правилами, організаційною етикою, прийнятими неформальними правилами поведінки та взаємодії, що покликані спонукати працівників до певної поведінки;

- примусова мотивація, що ґрунтується на застосуванні влади, загрози незадоволення потреб працівника, якщо він не виконує встановлених вимог;

- стимулювання – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів спонукаючи працівника до певної поведінки [19; 23-25; 38].

Уся множина видів та способів мотивації може бути використана системно або ситуаційно, виходячи з умов функціонування сфери охорони здоров'я в Україні загалом, окремих її закладів та особливостей їх діяльності, зокрема. Враховуючи, що умови зовнішнього оточення закладів охорони здоров'я в Україні суттєво змінились за останнє десятиліття, а зараз цим закладам приходится вирішувати проблеми, викликані війною, продовженням несприятливої епідеміологічної ситуації, необхідність нарощення адаптивного потенціалу системи менеджменту загалом і системи мотивації зокрема є чи не одним з основних завдань, що обумовлює необхідність їх удосконалення на основі адаптивного підходу.

1.2. Особливості формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу

Останнє десятиліття стало періодом випробовувань для усього українського суспільства загалом, підприємств і організацій. Це робота в умовах ковід-пандемії, війни, суттєвих реформ. У сфері охорони здоров'я теж відбувались суттєві зміни, пов'язані її реформуванням, що відобразилось на системі фінансування закладів охорони здоров'я, організаційних змінах, умовах діяльності. Для багатьох організацій склалась кризова ситуація через нездатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що призвело до необхідності змін в управлінні, посиленні його здатності до адаптації до нових реалій діяльності. Розуміння ролі адаптивного менеджменту обумовило значний інтерес як у практикуючих менеджерів, так і вчених. Зокрема, це відображено в працях Н. Білошкурської, К. Бояринової, А. Іванова, В. Отенко, А. Тищенко, К. Чуйко та інших.

У нашому дослідженні увага акцентується на одній функції менеджменту – мотивації. Необхідність формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу вивчаються факторами, узагальнення яких дозволяє виділити такі групи:

1) загально-об'єктивні – характеризуються ситуацією, що склалася в суспільстві й опосередковано впливає на ситуацію в системі охорони здоров'я:

- соціально-економічні – визначають рівень соціально-економічного стану суспільства, ступінь розвитку соціальної сфери, медицини;

- демографічні – характеризують статеві-віковий склад населення, процеси відтворення, кількісний та якісний склад населення, рівень захворювань;

- екологічні – визначають рівень екологічного забруднення та його впливом на організм людини;

- нормативно-правові – законодавчі документи щодо регулювання сфери охорони здоров'я та закладів охорони здоров'я;

2) особистісні:

- фактори, що характеризують соціально-демографічний статус та загальний фізичний стан особи працівника: стать, вік, сімейний стан, його фізичне здоров'я, місце проживання, забезпеченість житлом, наявність особистого автотранспорту;

- фактори, що характеризують освітньо-професійний рівень особистості: освіта, компетентності, досвід;

- фактори, що характеризують соціальні характеристики особистості: мобільність, адаптованість, інноваційність, мотивація, моральність, відповідальність;

- фактори, що характеризують соціально-психологічні якості особистості: життєві цінності, схильності, звички, ступінь політичної зрілості, релігійність, комунікабельність, рівень інтелекту, самодисципліни, знання іноземних мов;

- соціально-мотиваційні фактори: мотивованість, інтереси, прагнення, що спонукають людину до підвищення її рівня конкурентоспроможності;

- фактори, що характеризують результати праці: здатність та готовність до інтенсивної праці, уміння працювати у форс-мажорних умовах, продуктивність праці [22-25; 29].

Адаптивність є важливою якістю будь-якої системи, у тому числі – системи мотивації персоналу. Для розуміння цього розглянемо підходи до визначення сутності поняття адаптивності (табл. А.2 додатку А). Зазначені трактування використаємо для визначення сутності системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу.

Під системою мотивації найчастіше розуміють комплекс заходів, націлених на заохочення персоналу до ефективної діяльності для досягнення мети розвитку підприємства [2; 29; 31].

Формування системи мотивації персоналу – складний процес. К. Оксенюк виділяє такі підходи до побудови системи мотивації персоналу: «адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний» [31].

Зазначимо, що ці підходи є окремими варіантами в системі адаптивного, оскільки формують акценти з урахуванням ситуації, яка склалась в організації.

Водночас, різні організації використовують власну систему мотивації персоналу. Якщо вона негнучка, то в мінливих умовах має більше недоліків, ніж переваг. Недоліки не дозволяють не лише реалізувати потенціал працівників організації, а й досягти поставлених цілей розвитку організації.

На нашу думку, система мотивації персоналу на основі адаптивного підходу – це перманентний процес створення необхідних умов для ефективної діяльності працівників, що поєднує методи, прийоми і технології забезпечення реалізації цілей розвитку організації, її конкурентоспроможності з одного боку та інтересів і потреб працівників у контексті формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу з іншого.

Формування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу здійснюється виходячи зі структури, специфіки діяльності та перспектив

розвитку закладу охорони здоров'я, а також урахування кількісних та якісних показників та завдань оптимізації структури персоналу організації. Для цього пропонується використовувати діагностику потенціалу співробітників як комплексу процедур з оцінки професійної, особистісної, ділової складових, результативності діяльності та взаємодії підрозділів між собою, обґрунтованості та доцільності ієрархії посадового підпорядкування.

Н. Якименко-Терещенко, Л. Кожуріна, говорячи про механізм адаптивного управління підприємством в кризових умовах, визначають такі його складові: принципи адаптивного управління; методи збору, узагальнення та систематизації необхідної інформації; підходи і методи адаптації; план антикризового управління та стратегічні альтернативи подальшого розвитку; системи показників для оцінки рівня адаптації підприємства до кризових умов і ефективності проведення заходів антикризового характеру; стратегії адаптивного управління; системи моніторингу рівня адаптації [49].

На рис. 1.1 представимо власне бачення системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу з визначенням основних складових.

Система мотивації персоналу на основі адаптивного підходу повинна базуватись на таких принципах: корисність, цілісність, повнота, відповідність, спадкоємність, ефективність, збалансованість, стійкість, варіативність, прозорість, узгодження та застосування стандартних і нестандартних управлінських рішень, урахування стратегічних цілей розвитку організації [44].

Мета формування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу полягає в забезпеченні стабільного функціонування закладу охорони здоров'я в умовах нестабільного зовнішнього середовища завдяки ефективній діяльності колективу та окремих працівників. Основні завдання: підтримка внутрішньої стабільності системи; виживання і ефективне функціонування організації на основі застосування нестандартних управлінських рішень і нововведень; забезпечення адекватної реакції на дію зовнішніх чинників; скорочення часу стратегічної реакції; постійне удосконалення форм і методів взаємодії та комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх.

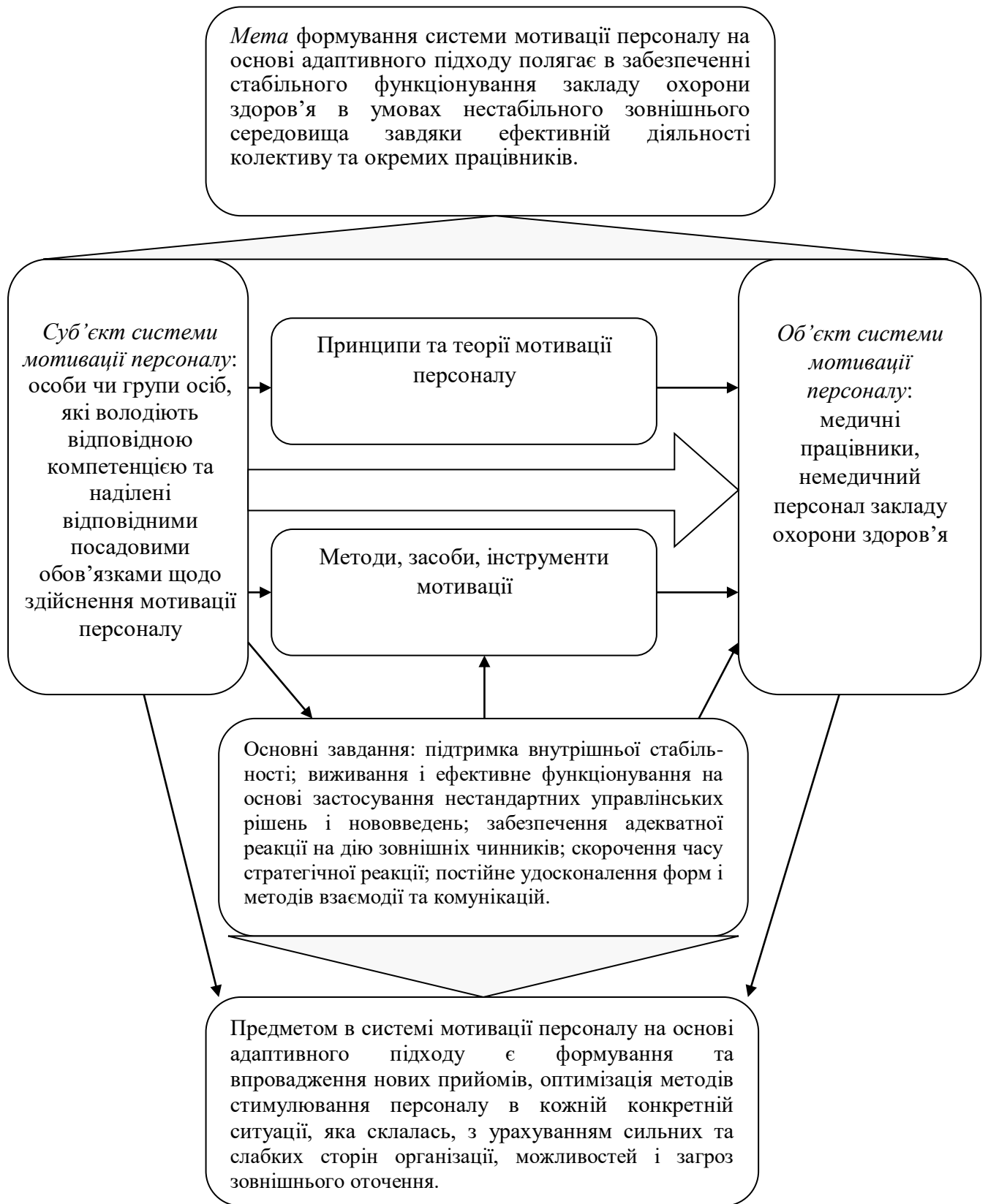


Рис. 1.1. Система мотивації персоналу медичного закладу на основі адаптивного підходу

Примітка: авторська розробка.

Об'єктом мотивації є медичний і немедичний персонал, який формується та під впливом внутрішніх (характер послуг, технології та організація надання послуг) та зовнішніх (юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці, демографічні процеси тощо) факторів.

Суб'єктом системи мотивації персоналу є працівники або групи працівників, які володіють відповідною компетенцією та наділені відповідними посадовими обов'язками щодо здійснення мотивації персоналу (керівники лікарні та функціональних підрозділів).

Предметом в системі мотивації персоналу на основі адаптивного підходу є формування та впровадження нових прийомів, оптимізація методів стимулювання персоналу в кожній конкретній ситуації, яка склалась, з урахуванням сильних та слабких сторін організації, можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Методи мотивації – це способи впливу на персонал для досягнення цілей організації. У таблиці А.3 проведено систематизацію та доповнення існуючих класифікацій методів мотивації персоналу.

До економічних методів відносять: заробітну плату, премії, надбавки, матеріальна допомога, участь у прибутках, участь у акціонерному капіталі, а також інші планові і одноразові платежі.

До неекономічних методів мотивації відносять організаційні та морально-психологічні.

Організаційні методи варто поділити на формальні та неформальні. До формальних найперше відносять систему внутрішнього нормативного забезпечення. У закладах охорони здоров'я ним надається особлива увага, оскільки значна частина процесів і процедур відбувається за прийнятими протоколами, згідно загальних в медичній сфері процедур і згідно внутрішніх регламентів. Ці регламенти відображені у положеннях і правилах, затверджених директором лікарні. Вони можуть стосуватись лікарні загалом або окремих структурних підрозділів і відділень.

Морально-психологічні методи пов'язані найперше з формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату. Для закладів охорони здоров'я це має важливе значення в кількох контекстах:

1) формування колективу працівників на основі довіри, взаєморозуміння та співпраці, чого вимагає специфіка медичного закладу. Це не лише підвищує задоволеність роботою, атмосферою, а й сприяє зростанню позитивної динаміки у результатах діяльності лікарні;

2) формування ефективних комунікацій з пацієнтами на засадах толерантності, емпатії. У сфері охорони здоров'я зараз також є конкуренція. Звісно вона різного рівня в місті та районному центрі, але пацієнти досить мобільні, щоб обслуговуватись у лікарів, яких вони вважають фаховими і приємними у спілкуванні, тому значення цієї складової зростає;

3) формування ефективної системи управління закладами охорони здоров'я в контексті демократичного стилю керівництва, позитивного лідерства. Адже роль керівника у формуванні атмосфери довіри, сприятливого соціально-психологічного клімату.

Формами застосування позитивних морально-психологічних методів мотивації є: публічне визнання заслуг; створення умов, за яких людина відчула професійну гордість за виконану роботу, повага, довіра, похвала, схвалення, підтримка; причетність до ухвалення рішень та особиста відповідальність за результати їх виконання; відчуття цінності результатів, колективне усвідомлення та вітання успіху колег [2, 7, 23-25, 28, 39].

Негативними формами застосування морально-психологічних методів мотивації є: приниження, цькування, осуд; невизнання чи замовчування успіхів працівників тощо.

Варто зазначити, що названі методи повинні використовуватись в комплексі, оскільки система потреб працівників може суттєво відрізнятись. Тому доцільно поєднувати інструменти усіх груп методів впливу на персонал та різні стимули, щоб система мотивації була достатньо гнучкою і працівники могли реалізувати свої потреби та інтереси.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки дієвості системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу

Оскільки сфера мотивації персоналу має міждисциплінарний характер, охоплює різні сфери діяльності працівників, то і підходів до оцінки досить багато. Зокрема, А. Азарова, О. Ковальчук присвятили увагу дослідженню множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві [1], Г. Дворецька – соціально-психологічним аспектам [12], П. Капустянський – організаційно-управлінським аспектам [18]. Н. Новальська розглядає оцінку персоналу як складову мотивації [30]. О. Ковальчук запропонувала множину показників, що характеризують рівень мотивації персоналу [20], І. Тимченко, А. Левіна розробили методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу в умовах Covid-19 [41], частину з яких ми вважаємо доцільними в нашому дослідженні.

Серед методів аналізу складових та оцінки дієвості системи мотивації персоналу можна виділити: методи оцінки фінансово-економічних результатів діяльності (фінансових результатів, фінансового стану, продуктивності праці); методи формування і розвитку кадрового потенціалу (руху персоналу, розвитку персоналу); методи оцінки матеріального стимулювання (аналіз структури ФОП, темпів росту заробітної плати) [2; 7; 23-25; 28; 39; 43].

Аналіз системи мотивації персоналу повинен відбуватися за її структурними підсистемами і спрямований на визначення: забезпеченості закладів охорони здоров'я і їх структурних підрозділів працівниками за категоріями, професійним і кваліфікаційним складом; показників руху персоналу та його причини; використання робочого часу з метою виявлення невиправданих втрат і непродуктивних витрат; темпів росту продуктивності праці; резервів підвищення ефективності використання персоналу і напрямів їх реалізації з метою покращення показників діяльності закладів охорони здоров'я.

Важливим напрямом вважаємо аналіз складових соціальної мотивації, а саме:

- гарантія працевлаштування на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність складу персоналу відділень;
- умови праці та відпочинку;
- можливості для кар'єрного та професійного зростання, професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- рівень соціально-психологічного клімату у відділеннях, структурних підрозділах і закладі охорони здоров'я загалом.

Окремим блоком пропонуємо провести оцінку ефективності системи управління розвитком персоналу за методикою, удосконаленою автором.

Оскільки розвиток персоналу забезпечується функціонуванням системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, тому пропонуємо таку систему показників: коефіцієнт професійного навчання персоналу, коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, коефіцієнт новоосвоєних професій, частка працівників з вищою освітою.

Зведена система показників для проведення аналізу системи мотивації персоналу наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники для аналізування системи мотивації персоналу

Група показників	Показники
1	2
Фінансові результати діяльності	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн. Собівартість реалізованої продукції, тис грн. Чистий прибуток (збиток), тис грн.
Показники руху персоналу	Коефіцієнт обороту з вибуття. Коефіцієнт обороту з прийняття Коефіцієнт загального обороту. Коефіцієнт плинності персоналу
Показники ефективності праці	Продуктивність праці, тис грн. Рентабельність праці, %
Показники оплати праці	Фонд оплати праці, тис грн. Фонд основної заробітної плати, тис грн. Фонд додаткової заробітної плати, тис грн. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.
Показники розвитку персоналу підприємства	Коефіцієнт професійного навчання Коефіцієнт охоплення працівників вищою освітою Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу Коефіцієнт новоосвоєних професій

Продовження таблиці 1.1

1	2
Часткові показники нематеріальної мотивації персоналу	Динаміка зростання реальної заробітної плати працівників. Гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу). Стан умов праці та культурно-побутової сфери. Умови праці. Соціально-психологічний клімат у підрозділах і закладі загалом

Примітка: розроблено автором.

Процес управління персоналом повинен безперервно супроводжуватися аналізом та оцінкою, які покажуть наскільки ефективно він здійснюється. Тому наступним етапом дослідження є оцінювання дієвості системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу.

Під дієвістю системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу слід розуміти здатність забезпечувати потрібний ефект для закладів охорони здоров'я та їх працівників з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі закладів охорони здоров'я.

Оскільки ці зміни можуть стосуватись фінансової, економічної, соціальної, організаційної сфер діяльності закладів охорони здоров'я, то й оцінку дієвості доцільно проводити за основними видами мотивації, а саме:

- дієвості матеріальної мотивації. Пропонуємо використати індекс зростання середньомісячної заробітної плати та індекс зростання частки інших заохочувальних та компенсаційних виплат;

- дієвості трудової мотивації, для чого можна використати показник рівня задоволеності персоналу працею та рівень залучення працівників до прийняття рішень, які пропонуємо визначити в процесі анкетного опитування працівників різних категорій за рівнями «високий, середній, низький»;

- дієвості статусної мотивації, що передбачає розрахунок коефіцієнтів, які характеризують розвиток персоналу (частка працівників, які освоїли нові спеціалізації, пройшли навчання, стажування, атестацію, отримавши вищий рівень категорії тощо) та коефіцієнта кар'єрного зростання;

- дієвості соціально-психологічної мотивації, що передбачає визначення

коефіцієнта стабільності та коефіцієнта плинності персоналу.

Визначені результати дозволять здійснити матричне позиціонування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця позиціонування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу

		Види / рівень дієвості мотивації			
		Матеріальна	Трудова	Статусна	Соціально-психологічна
Рівень адаптивності	Високий				
	Середній				
	Низький				

Примітка: розроблено автором.

Таким чином, наведена методика аналізу та оцінки дієвості системи мотивації персоналу, на нашу думку, дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, а також на основі отриманих результатів розробити заходи щодо їх удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ

2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я та аналіз основних показників його діяльності

***** – комунальний заклад охорони здоров'я, який надає спеціалізовану медичну допомогу населенню територіальної громади. На виконання Указу Президента України від 06.12.2005 року № 1649/2005 і Постанови Кабінету Міністрів України від 17.02.2010 року № 208 «Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я» та з метою здійснення структурно-організаційного, фінансово-економічного розмежування первинного і вторинного рівнів надання медичної допомоги, забезпечення доступності і якості первинної медико-санітарної допомоги населенню ***** району рішенням районної ради від 29.03.2013 року № 27/10 створено *****

районної ради розрахована на 120 ліжок та акредитована на першу категорію. Основна мета його діяльності – забезпечення якісного медичного обслуговування населення на основі надання медичних послуг в порядку та обсязі, визначених чинним законодавством України, створення сприятливих умов для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організація належного рівня управління лікувально-діагностичним процесом та використанням майна, надання пацієнтам на платній та безплатній основі послуг спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги.

Видами діяльності є: 86.21 Загальна медична практика (основний); 86.10 Діяльність лікарняних закладів; 86.22 Спеціалізована медична практика; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Організаційна структура *** «*****» є лінійно-функціональною. Сутність даної структури управління полягає в тому, що лінійний персонал підприємства має в своєму підпорядкуванні ряд функціональних органів, кожен з яких за своєю функцією розробляє проект відповідного рішення на основі збору і обробки інформації, який після затвердження лінійним керівником є обов'язковим для відповідного виконавця. Таким чином, функціональні органи не віддають команд управління.

*** «*****» має такі структурні підрозділи, які надають медичні послуги:

1) відділення стаціонарної допомоги дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій (завідувач Сливка Анатолій Петрович, старша медична сестра Маркусь Валентина Степанівна) на 58 ліжок, в тому числі терапевтичних 20, інфекційних 8, педіатричних 10, неврологічних 12, паліативної допомоги 8;

2) хірургічне відділення (завідувач Депко Роман Юрійович) на 25 ліжок;

3) пологове відділення (лікар-акушер-гінеколог Ющик Світлана Іванівна) на 25 ліжок, в тому числі родильних 7, гінекологічних 6, патологія вагітних 12;

4) відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії (лікар анестезіолог Замостний Ігор Ярославович);

5) відділ з інфекційного контролю (Глинянко Віктор Миколайович);

6) приймальне відділення (лікарі Прохорчук Федір Остапович, Голик Ігор Ярославович);

7) поліклінічне відділення (завідувач поліклінічним відділенням-лікар з ультразвукової діагностики Куземська Оксана Василівна, сестра медична старша Савчук Надія Василівна),

Функціонування фінансової служби представлено трьома підрозділами: бухгалтерією; економістом. Бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом, створюється і ліквідується наказом директора, підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру. У табл. Б.1 надана характеристика функціональних обов'язків працівників економічних відділів лікарні.

Здійснено аналіз основних показників діяльності *** «*****» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники

*** «*****»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	12061,5	13692,6	9414,7	1631,1	-4277,9	13,5	-31,2
Додатковий капітал, тис. грн.	4094,6	5678	5189,4	1583,4	-488,6	38,7	-8,6
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	7965,9	8013,6	4224,3	47,7	-3789,3	0,6	-47,3
Валюта балансу, тис. грн	15034,1	17259,1	16305,6	2225	-953,5	14,8	-5,5
Необоротні активи, тис. грн	9998,7	11297,4	11873,6	1298,7	576,2	13,0	5,1
Оборотні активи, тис. грн	5035,4	5961,7	4432	926,3	-1529,7	18,4	-25,7
Запаси, тис. грн	3067	3831,9	4004,6	764,9	172,7	24,9	4,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	74,7	80,9	18,4	6,2	-62,5	8,3	-77,3
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1888,6	2048,8	409	160,2	-1639,8	8,5	-80,0
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	152,3	152,3	632,3	0	480	0,0	315,2
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1524,9	2292,4	3471,9	767,5	1179,5	50,3	51,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	32499,5	35773,4	28533,6	3273,9	-7239,8	10,1	-20,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	31025,9	39641,2	36495,8	8615,3	-3145,4	27,8	-7,9
Чистий прибуток, тис. грн	3239	47,7	-3789,3	-3191,3	-3837	-98,5	-8044,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	169	157	151	-12	-6	-7,1	-3,8
Фонд оплати праці, тис. грн	18681	24952	21542	6271	-3410	33,57	-13,67
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	9,212	13,244	11,889	4,033	-1,356	43,8	-10,2
Фондовіддача, грн	3,25	3,17	2,40	-0,08	-0,77	-2,6	-24,1
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	192,30	216,81	172,93	24,50	-43,88	12,7	-20,2
Рентабельність власного капіталу, %	26,85	0,35	-	-26,50	-	-	-
Рентабельність витрат, %	10,44	0,12	-	-10,32	-	-	-
Рентабельність активів, %	21,54	0,27	-	-21,26	-	-	-

Примітка: за даними додатку Б.

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що вартість власного капіталу в 2022 році зросла на 1631,1 тис. грн порівняно з 2021 роком (на 13,5 %), а в 2023 році зменшилась на 4277,9 тис. грн (- 31,2 %). Додатковий капітал у 2022 році зріс на 1583,4 тис. грн (38,7 %), у 2023 році зменшився на 488,6 тис. грн (- 8,6 %). Нерозподілений прибуток у 2022 році зріс на 47,7 тис. грн (0,6 %), у 2023 році зменшився на 3789,3 тис. грн (- 47,3 %).

У 2022 році валюта балансу зросла на 2225 тис. грн (14,8 %), у 2023 році зменшилась на 953,5 тис. грн (5,5 %). Необоротні активи зростали на 1298,7 тис. грн у 2022 році та 576,2 тис. грн. у 2023 році. Фондовіддача була невисокою і з року в рік зменшувалась. Оборотні активи зросли у 2022 році на 926,3 тис. грн. (18,4 %), у 2023 році зменшилась на 1529,7 тис. грн (25,7 %). У 2022 році відбулись зміни в структурі оборотних активів, зокрема зменшилась питома вага дебіторської заборгованості та грошей і їх еквівалентів, зросла питома вага запасів, які щорічно зростали. Як бачимо, у 2023 році на 480 тис. грн зросли незавершені капітальні інвестиції. Довгострокові зобов'язання щорічно зростали трохи більше ніж на 50 %.

Середньооблікова чисельність працівників за три роки зменшилась на 18 осіб, майже 11 %. Фонд оплати праці у 2022 році зріс на 6271 тис. грн (33,57 %), у 2023 році зменшилась на 3410 тис. грн (13,67 %). Середньомісячна заробітна

плата працівників у 2021 році складала 9,212 тис. грн, у 2022 році зросла на 4,033 тис. грн (43,8 %), проте в 2023 році зменшилась на 1,356 тис. грн (10,2 %) через збитковість діяльності лікарні, не були нараховані інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Продуктивність праці в 2022 році зросла на 24,50 тис. грн на особу порівняно з 2021 роком (на 12,7 %), а в 2023 році зменшилась на 43,88 тис. грн на особу (- 20,2 %).

Показники рентабельності мали однакову тенденцію: суттєво зменшились у 2022 році, а в 2023 році лікарня стала збитковою.

Розглянемо динаміку фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів

*** «*****»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	32499,5	35773,4	28533,6	3273,9	-7239,8	10,1	-20,2
Інші операційні доходи, тис. грн	4626,5	6800,6	7553,6	2174,1	753	47,0	11,1
Інші доходи, тис. грн	513,6	717,1	709,2	203,5	-7,9	39,6	-1,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	31025,9	39641,2	36495,8	8615,3	-3145,4	27,8	-7,9
Інші операційні витрати, тис. грн	2871,5	2952,3	2742,4	80,8	-209,9	2,8	-7,1
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3239	47,7	-3789,3	-3191,3	-3837	-98,5	-8044,0
Чистий прибуток, тис. грн	3239	47,7	-3789,3	-3191,3	-3837	-98,5	-8044,0

Примітка: за даними додатку Б.

На основі цих даних можна зробити висновок про суттєве погіршення фінансових результатів діяльності *** «*****»
 *****». При цьому у 2022 році у порівнянні з попереднім роком чистий дохід

від реалізації послуг зріс на 3273,9 тис. грн. (10,1 %), у 2023 році зменшилась на 7239,8 тис. грн (20,2 %). Зростали інші операційні доходи: на 47 % у 2022 році та 11,1 % у 2023 році.

Водночас собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. зросла на 8615,3 тис. грн або 27,8 %, зменшилась на 3145,4 тис. грн (7,9 %) у 2023 році. Таку ж тенденцію мали інші операційні витрати: у 2022 році зросли на 80,8 тис. грн або 2,8%, у 2023 році зменшилась на 209,9 тис. грн (7,1 %). Як результат, чистий прибуток суттєво зменшився в 2022 році (на 98,5 %), а в 2023 році заклад мав збитки 3789,3 тис. грн.

Загалом можна сказати, що у 2023 році значна частина показників погіршилась, що спричинено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Перш ніж розглянути складові системи мотивації персоналу *** «*****» розглянемо основні характеристики персоналу. Показники чисельності та структури персоналу *** «*****» відображені у таблиці 2.3. За досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 18 осіб. За статтю переважають жінки, це обумовленою характером діяльності і характерно для закладів охорони здоров'я.

Структура окремих категорій працівників несуттєво змінювалась, а саме: чисельність керівників та керівників структурних підрозділів не змінювалась, але оскільки загальна чисельність персоналу зменшувалась, то їх частка зросла від 1,78 % до 1,99 %; чисельність лікарів теж була стабільною, але їх частка складала від 17,16 % до 19,21 %; чисельність середнього медичного персоналу зменшилась на 11 осіб, що склало від 40,83 % до 38,41 %; чисельність

молодшого медичного персоналу зменшилась на 3 особи – від 17,75 % до 17,88 %; чисельність іншого медичного персоналу зменшилась теж на 3 особи, а структура з 18,93 % до 18,54 %.

Таблиця 2.3

Структура працівників *** «*****»

за основними категоріями

Показники / роки	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	169	157	156
З них жінки, осіб	146	132	123
частка жінок, %	86,39	84,08	81,46
З них:			
Керівники	3	3	3
частка керівників, %	1,78	1,91	1,99
керівники структурних підрозділів	6	6	6
частка керівників структурних підрозділів, %	3,55	3,82	3,97
лікарі, осіб	29	29	29
З них, вищої категорії	10	11	13
І категорії	11	11	9
II категорії	3	2	2
частка лікарів, %	17,16	18,47	19,21
середній медичний персонал, осіб	69	68	67
З них, вищої категорії	30	32	32
І категорії	6	4	4
II категорії	8	8	8
частка середнього медичного персоналу, %	40,83	39,49	38,41
молодший медичний персонал, осіб	30	28	29
частка молодшого медичного персоналу, %	17,75	17,83	17,88
інший персонал	32	29	30
частка іншого медичного персоналу, %	18,93	18,47	18,54

Примітка: за даними кадрової служби.

Якщо врахувати специфіку сфери діяльності, то варто сказати, що мотиви трудової поведінки медичних працівників починають формуватися ще з моменту вибору професії. Як показують дослідження соціологів, основною причиною вибору професії медичного працівника є інтерес до цієї діяльності (54,1 %), бажання приносити користь суспільству (29,3 %) та продовження сімейних традицій (13,4 %). Частка осіб, які випадково вибирають цю професію дуже низький (2 %). Це свідчить про те, що медичними працівниками люди стають усвідомлено, тобто, внутрішні установки вибору професії є більш

альтруїстичні і дозволяють зробити припущення, що більшість із працівників медичної сфери є самомотивованими.

Тобто варто зауважити, що медичні працівники – це в основному люди, які свідомо обрали свій вид діяльності. Тому їх мотивами зазвичай є відчуття корисності та важливості роботи (дає усвідомлення соціальної значимості своєї праці у суспільстві); моральне задоволення, причетності до медичної сфери, можливість займатися улюбленою справою. Звісно сприяють також позитивний соціально-психологічний клімат; різні форми заохочень, включаючи високу оцінку з боку керівництва, визнання їх професіоналізму, відзнаки, виплата премій; сприяння розвитку. Тому при проведенні мотиваційної політики доцільно звертати увагу на демотиваційні чинники та намагатися уникнути демотивації працівників.

Проведемо аналіз складових нематеріальної мотивації персоналу *** «*****». Слід зазначити, що в *** «*****» не сформовано системного застосування нематеріальних стимулів, проте є певні елементи, які ми охарактеризуємо.

Нематеріальне стимулювання передбачає можливості підвищення соціального статусу, планування та розвиток кар'єри, вищої відповідальної посади, управління професійним розвитком для отримання нових знань, вмінь, навиків; розширення можливостей професійного спілкування з як в організації, так і поза її межами. Статусна мотивація реалізує прагненням бути визнаним фахівцем у справі, користуватися авторитетом. В лікарні застосовуються заохочення за успішне та сумлінне виконання посадових обов'язків, виконання особливо важливих завдань, багаторічну працю. Основні форми – це подяки, премії, цінні подарунки, Почесні грамоти, фото на Дошці пошани.

Приділяється увага організації праці та створенні сприятливих умов праці. Цьому сприяє ефективне планування робочих кабінетів, їх оснащення, забезпечення необхідними препаратами, інструментом та інвентарем.

Для ефективної роботи важливий сприятливий соціально-психологічний клімат, рівень задоволеності працівників роботою. Трудові відносини формуються на основі норм і правил, націлених на створення атмосфери довіри, комфортного психологічного клімату в колективі.

Мотивація до професійного розвитку здійснюється в межах вимог до атестації працівників на основі «Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я»; ЗУ «Про професійний розвиток працівників»; «Порядку проведення атестації лікарів». Для присвоєння чи підтвердження звання «лікар-спеціаліст» чи кваліфікаційної категорії лікарі формують особисте освітнє портфоліо, де має бути мінімум 50 балів на рік за результатами формальної, неформальної та інформальної освіти.

Рівень кваліфікації (категорія) впливає на можливості кар'єрного зростання. Резерв на керівні посади формується згідно вимог, зазвичай з керівників на щабель нижчого рівня. Розглядаються відповідні посади, які є базовими для кожного конкретного керівника, а також визначається набір необхідних якостей. Вимоги до керівників та порядок їх призначення зазначається у відповідному положенні про відділи.

Результати оцінки складових нематеріальної мотивації персоналу *** «*****» на основі проведеного опитування відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати оцінки політики управління персоналом в

*** «*****»

Складові кадрової політики	Рівень
Політика підбору та найму персоналу	середній
Політики атестації персоналу	Середній
Політика професійного розвитку персоналу	Середній
Політика кар'єрного просування	Середній
Політика формування кадрового резерву	Середній
Професійно-кваліфікаційне просування середнього медичного персоналу	Середній
Соціально-психологічний клімат	Середній
Нематеріальні статусні заохочення	Середній
Умови та організація праці	Високий

Примітка: узагальнено автором.

Як бачимо, майже всі складові нематеріальної мотивації персоналу *** «*****» отримали оцінку «середній рівень», оскільки значна кількість напрямів роботи проводиться ситуативно. Зокрема не сформовано єдиного підходу до управління розвитком персоналу, є нарікання на систему комунікацій, що негативно відображається на соціально-психологічному кліматі в колективі.

Як зазначалось, основою системи мотивації є матеріальна мотивація. Матеріальне стимулювання представимо, провівши аналіз показників фонду оплати праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фонду оплати праці *** «*****»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Фонд оплати праці, тис. грн	18681	24952	21542	6271	-3410	33,57	-13,67
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	8424	9089	7714	665	-1375	7,89	-15,13
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	7763	15080	13828	7317	-1252	94,25	-8,30
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	2494	784	0	-1710	-784	-68,56	-100,0
Частка фонду основної заробітної плати, %	45,09	36,42	35,81	-8,66	-0,61	-	-
Частка фонду додаткової заробітної плати, %	41,56	60,44	64,19	18,88	3,75	-	-
Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат, %	13,35	3,14	0,00	-10,2	-3,14	-	-

Примітка: за даними додатку Б.

Фонд оплати праці у 2022 році зріс на 6271 тис. грн (33,57 %), а в 2023 році зменшився на 3410 тис. грн (13,67 %). Фонд основної заробітної плати у 2022 році зріс на 7714 тис. грн (7,89 %), а в 2023 році зменшився на 1375 тис. грн (15,13 %) і складав в структурі ФОП від 45,09 % в 2021 році до 35,81 % у 2023 році. Фонд додаткової заробітної плати теж зріс в 2022 році на 7317 тис.

грн (94,25 %), а в 2023 році зменшився на 1252 тис. грн (8,3 %). Його частка в структурі ФОП зростала від 41,56 % в 2021 році до 64,19 % у 2023 році. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2021 році становила 13,35 %, у 2022 році – 3,14 %, у 2023 році, який став збитковим, таких нарахувань не було.

Сучасна система фінансування сфери охорони здоров'я дозволяє значною мірою позбутись зрівнялівки і отримувати гідну плату за результати роботи лікаря. Водночас, заробітна плата суттєво визначається статусом лікаря як фахівця. Професіоналізм і пов'язані з ним високі результати роботи, якість медичних послуг впливають на чисельність пацієнтів і діє принцип «гроші йдуть за пацієнтом».

2.3. Оцінка дієвості системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу

Відповідно до методики, запропонованої у п. 1.3, проведемо оцінку дієвості системи мотивації персоналу *** «*****» на основі адаптивного підходу. Для оцінки дієвості системи мотивації визначимо основні чинники, які призвели до змін і до яких заклад повинен був пристосуватись. За період, що аналізується було три чинники, які вплинули на діяльність усіх закладів охорони здоров'я – це адміністративно-територіальна реформа, реформа сфери охорони здоров'я, COVID-19 і повномасштабне вторгнення в Україну загарбників. Щодо першого та другого чинників, то на період 2021 року вже відбулась територіальна реорганізація і визначився новий статус і підпорядкування *** «*****». Відбулись зміни в системі фінансування закладу, організаційній структурі, керівництві закладу та структурних підрозділів. Були затверджені усі необхідні нормативні документи внутрішнього користування. У 2019 році – новий виклик. Потрібно було адаптувати лікарню для швидкого реагування на ковід-

пандемію. Це вимагало переобладнання медичних відділень з урахуванням специфіки лікування від наслідків вірусної інфекції, активізації профілактичної роботи, навчання персоналу новим навикам роботи в умовах пандемії. Ще складнішим викликом стала війна. Частина персоналу була мобілізована, дехто виїхав за кордон. Лікарня почала надавати медичну допомогу пораненим та хворим військовим. Умови роботи суттєво змінились. Ці фактори суттєво вплинули на організацію праці персоналу лікарні, фінансові результати, інтенсивність праці.

Для оцінки дієвості матеріальної мотивації запропоновано використати індекси зростання середньомісячної заробітної плати та індекси зростання частки інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Розглянемо показники середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу лікарні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники середньомісячної заробітної плати персоналу

*** «*****»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, всього, тис. грн	9,212	13,244	11,889	4,033	-1,356	43,8	-10,2
Середньомісячна заробітна плата керівників, тис. грн	24847	29626	26827	4779	-2799	19,23	-9,45
Середньомісячна заробітна плата керівників структурних підрозділів, тис. грн	14698	17990	16290	3292	-1700	22,40	-9,45
Середньомісячна заробітна плата лікарів, тис. грн	19141	22457	21040	3316	-1417	17,32	-6,31
Середньомісячна заробітна плата середнього медичного персоналу, тис. грн	12124	14784	13604	2660	-1180	21,94	-7,98
Середньомісячна заробітна плата молодшого медичного персоналу, тис. грн	6452	7948	7251	1496	-697	23,19	-8,77
Середньомісячна заробітна плата інших працівників, тис. грн	6077	7457	7014	1380	-443	22,71	-5,94

Примітка: за даними додатку Б.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2022 році зросла на 43,8 %, а в 2023 році зменшилась на 10,2 %. Це обумовлено тим, що в структурі фонду оплати праці у 2023 році не було інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Тому така ж тенденція характерна для заробітних плат усіх категорій працівників. Звичайно це негативна ситуація, але все ж працівники отримують стабільну заробітну плату, яка виплачується вчасно, тому особливих нарікань не було. Але це загальна проблема для лікарні і потрібно реагувати на неї, шукати шляхи забезпечення прибутковості.

Для оцінки дієвості трудової мотивації використано показник рівня задоволеності персоналу працею та рівень залучення працівників до прийняття рішень, які були визначені в процесі анкетного опитування працівників різних категорій у 2023 році. Результати відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники дієвості трудової мотивації персоналу

*** «*****»

Категорії персоналу	Рівень задоволеності персоналу працею	Рівень залучення працівників до прийняття рішень
Керівники	Високий	Високий
Керівники структурних підрозділів	Високий	Високий
Лікарі	Високий	Середній
Середній медичний персонал	Високий	Середній
Молодший медичний персонал	Середній	Середній
Інші працівники	Середній	Середній

Примітка: за даними анкетного опитування.

Опитування свідчить про задовільний рівень трудової мотивації загалом і високу оцінку керівників та лікарів. На нашу думку, на оцінку опитаних могли впливати такі суб'єктивні чинники, як обмеженість можливості працевлаштування, тому люди цінують ту роботу, яку мають.

Вихідні дані для розрахунків показників розвитку персоналу *** «*****» відображені в таблиці 2.8. Як бачимо з таблиці, показники не високі.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунків показників розвитку персоналу

*** «*****» за даними 2023 року

Показники	Лікарі	Середній медичний персонал
Чисельність працівників, осіб	29	67
Чисельність працівників вищої категорії, осіб	13	32
Чисельність працівників з вищою освітою, осіб	29	-
Чисельність працівників, які проходили підвищення кваліфікації, осіб	12	32
Чисельність працівників, які освоїли нові спеціалізації, осіб	2	8
Чисельність працівників, які зараховані до резерву керівників, осіб	6	6
Чисельність працівників, які зараховані до резерву керівників вперше, осіб	2	4

Примітка: за даними відділу кадрів.

Показники оцінки ефективності управління розвитком персоналу відображені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ефективності управління розвитком персоналу

*** «*****» за даними 2023 року

Показники	Лікарі	Середній медичний персонал
Коефіцієнт професійної перепідготовки	0,172	0,179
Коефіцієнт охоплення працівників вищою освітою	1,0	0
Частка працівників вищої категорії	0,52	0,53
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,413	0,477
Коефіцієнт новоосвоєних професій (спеціалізацій)	0,172	0,179
Коефіцієнт використання резерву керівників	0,207	0,09
Коефіцієнт оновлення резерву кадрів	0,07	0,06

Примітка: розраховано автором за даними 2023 року.

Очевидно, робота з розвитку персоналу проводиться, проте ці показники характеризують професійні сторони працівників, що вимагає розробки підходів, які дозволили б враховувати ділові та особисті якості, оцінювати загальні компетентності, що дуже важливо у сфері охорони здоров'я. При розробці цих заходів необхідно враховувати чинники нормативно-

законодавчого рівня, організаційні аспекти проведення навчання у сфері охорони здоров'я, потреб і можливостей лікарні.

Оцінка дієвості статусної мотивації передбачає розрахунок коефіцієнта розвитку персоналу та коефіцієнта кар'єрного зростання для різних категорій працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники дієвості статусної мотивації персоналу

*** «*****» за даними 2023 року

Категорії персоналу	Коефіцієнт розвитку персоналу	Коефіцієнт кар'єрного зростання
Керівники	0,5	1
Керівники структурних підрозділів	0,507	0,204
Лікарі	0,406	0,239
Середній медичний персонал	0,107	0,075
Молодший медичний персонал	0,101	0,10
Інші працівники	0,10	0,10

Примітка: за даними анкетного опитування.

Дані таблиці свідчать, що суттєвих змін в структурі розвитку та кар'єрного зростання не відбувалось. Змінились за цей період лише два керівники, отримали підвищення 4 особи з старшого медичного персоналу.

Оцінка дієвості соціально-психологічної мотивації передбачає визначення коефіцієнта стабільності та коефіцієнта плинності персоналу. Проаналізуємо рух персоналу *** «*****» (табл. 2.11).

Як бачимо, чисельність звільнених протягом останніх трьох років була значно більшою, ніж прийнятих. За відносними показниками коефіцієнт обороту з прийняття зростав через зменшення загальної чисельності персоналу. Коефіцієнт обороту зі звільнення зріс у 2022 році і зменшився у 2023 році. Така ж тенденція зміни коефіцієнту загального обороту.

Коефіцієнт плинності персоналу мав протилежну тенденцію – він зменшився у 2022 році і зріс у 2023 році. Проте варто зауважити, що ці зміни не торкнулись основного складу працівників – лікарів, адміністративного

персоналу, керівників. Процедури звільнення – прийняття найбільше стосувались молодшого медичного та іншого персоналу.

Таблиця 2.11

Показники руху персоналу *** «*****»

Показники / роки	2021	2022	2023
Загальна чисельність персоналу, осіб	169	157	151
Прийнято на роботу, осіб	16	15	17
Звільнено з роботи, осіб, з них	25	28	20
з причин плинності, осіб	20	18	19
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,095	0,096	0,113
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,148	0,178	0,132
Коефіцієнт загального обороту	0,243	0,274	0,245
Коефіцієнт плинності персоналу	0,118	0,115	0,126

Примітка: за даними додатку Б.

На завершення здійснимо матричне позиціонування системи мотивації персоналу *** «*****» на основі адаптивного підходу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця позиціонування системи мотивації персоналу *** «*****» на основі адаптивного підходу

		Види / рівень дієвості мотивації			
		Матеріальна	Трудова	Статусна	Соціально-психологічна
		Середній	Середній	Середній	Середній
Рівень адаптивності	Високий				
	Середній	+	+	+	+
	Низький				

Примітка: розроблено автором.

Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що *** «*****» має середній рівень дієвості системи мотивації і середній рівень його адаптивності для пристосування до нових реалій функціонування. Тому закладу необхідно нарощувати адаптивний потенціал на принципах адаптивного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ

3.1. Проблеми та перспективи щодо удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я у невеликих містах України стикається з низкою серйозних проблем, що суттєво впливають на якість медичних послуг та загальний стан здоров'я населення. Ці проблеми можна розглядати через призму зовнішніх та внутрішніх чинників, які створюють комплексну картину ситуації.

Одним із найважливіших зовнішніх чинників є демографічні зміни. Невеликі міста України, особливо у сільській місцевості, страждають від скорочення населення. Молодь мігрує до більших міст або за кордон у пошуках кращих можливостей для освіти та працевлаштування. Це призводить до зменшення числа потенційних медичних працівників, які могли б працювати у місцевих закладах охорони здоров'я. Крім того, старіння населення збільшує навантаження на систему охорони здоров'я, потребуючи більшої кількості медичних кадрів, яких не вистачає.

Економічні чинники також відіграють важливу роль. Низький рівень заробітної плати у медичній сфері в невеликих містах робить цю професію менш привабливою для молодих спеціалістів. У порівнянні з великими містами та закордонними можливостями, заробітна плата в малих містах значно нижча, що сприяє відтоку кадрів. Це впливає на загальний рівень життя медичних працівників, обмежує їх можливості для професійного розвитку та особистого зростання.

Соціальні умови також є важливим зовнішнім чинником. Відсутність культурних, освітніх та розважальних закладів, обмежений доступ до якісних житлових умов та соціальних послуг робить життя у невеликих містах менш привабливим для медичних працівників. Це стосується як молодих спеціалістів, так і досвідчених лікарів, які прагнуть забезпечити своїм родинам високий рівень життя. Відсутність можливостей для якісного відпочинку та самореалізації поза професійною сферою також знижує мотивацію працювати у невеликих містах.

Серед внутрішніх чинників, що впливають на кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я у невеликих містах, варто відзначити недоліки у системі управління та організації праці. Відсутність стратегічного планування, сучасних методів управління та підтримки з боку місцевих органів влади обмежує можливості для покращення кадрового забезпечення. Це включає проблеми з плануванням та підготовкою кадрів, відсутність системи наставництва та професійної підтримки для молодих спеціалістів. Недосконала організація роботи у закладах охорони здоров'я призводить до перевантаження медичних працівників, що знижує їхню ефективність та мотивацію.

Незадовільні умови праці є ще одним суттєвим внутрішнім чинником. Невеликі міста часто мають недостатньо розвинену медичну інфраструктуру, що обмежує можливості для надання якісних медичних послуг. Відсутність сучасного медичного обладнання, необхідних матеріалів та ресурсів знижує ефективність роботи медичних працівників. Це призводить до професійного вигорання та демотивації, особливо серед молодих спеціалістів, які прагнуть працювати у сучасних умовах.

Проблеми з професійним розвитком та підвищенням кваліфікації також впливають на кадрове забезпечення. У невеликих містах часто відсутні можливості для регулярного навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників. Відсутність доступу до сучасних знань та технологій, обмежені можливості для участі у наукових конференціях та семінарах обмежують

професійний розвиток медичних кадрів. Це призводить до зниження якості надання медичних послуг та загального рівня медицини у невеликих містах.

Крім того, варто звернути увагу на проблеми з мотивацією та підтримкою молодих спеціалістів. Відсутність системи наставництва та професійної підтримки для молодих лікарів робить їхню роботу у невеликих містах більш складною та менш привабливою. Молоді спеціалісти часто залишаються без необхідної підтримки та керівництва, що впливає на їхню ефективність та бажання продовжувати працювати у таких умовах.

Отже, кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я у невеликих містах України є багатогранною проблемою, що вимагає комплексного підходу для свого вирішення. Зовнішні чинники, такі як демографічні зміни, економічні умови та соціальні фактори, створюють несприятливе середовище для залучення та утримання медичних кадрів. Внутрішні чинники, включаючи недоліки у системі управління, незадовільні умови праці, проблеми з професійним розвитком та мотивацією, також суттєво впливають на кадрове забезпечення. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на покращення умов праці, підвищення заробітної плати, розвиток інфраструктури, а також забезпечення ефективного управління та підтримки з боку держави та місцевих органів влади. Тільки за умови системного підходу та активної співпраці усіх зацікавлених сторін можна досягти суттєвого покращення кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я у невеликих містах України.

Підсумовуючи, здійснимо SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ***
«*****» (табл. 3.1).

Якщо брати до уваги можливості зовнішнього середовища, то варто мати на увазі такі аспекти: скористатись доступністю інвестицій і кредитів для удосконалення та розвитку матеріально-технічної бази; активізувати застосування цифрових технологій та впровадження медичних інформаційних систем; у формуванні пакетів медичних послуг враховувати зміни в структурі населення.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу системи мотивації персоналу

*** «*****»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Матриця SWOT-аналізу		Реформа медицини на законодавчому рівні. Доступність інвестицій та кредитів. Впровадження медичних інформаційних систем у всіх закладах охорони здоров'я. Зацікавленість в розвитку лікарні місцевої влади	Конкуренція з іншими закладами ОЗ. Низький рівень оплати праці. Воєнні дії. Загострення конкуренції Зменшення державного фінансування. Пасивне ставлення громадян до власного здоров'я
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Кваліфікований персонал. Автономність. Відсутність прямих конкурентів на території громади Широкий спектр надання медичних послуг на платній та безоплатній основі. Задовільна матеріально-технічна база Пацієнтоорієнтований підхід	Мотивація до активного впровадження сучасних медичних технологій. Мотивація до розвитку персоналу та людських ресурсів. Мотивація до розширення спектру медичних послуг
	Слабкі сторони	Застаріла система енергоносіїв Не високий рівень мотивації Відсутність комп'ютерного оснащення для робочого місця кожного лікаря. Значна частка лікарів передпенсійного та пенсійного віку. Наявність застарілого обладнання та апаратури	Мотивація до укріплення МТБ та комп'ютерного оснащення Розробка системи мотивації Підготовка резерву керівного складу лікарні на усіх рівнях
			Розробка програм підвищення кваліфікації персоналу лікарні Оснащення робочих місць лікарів комп'ютерами.

Примітка: розроблено автором.

З загроз найбільш актуальні конкуренція з приватними закладами охорони здоров'я, відтік працівників у зв'язку з воєнним станом (міграція).

Сильні сторони лікарні дозволяють суттєво знизити ризики, пов'язані з загрозами зовнішнього оточення. Вони забезпечують можливості подолання (разом з можливостями зовнішнього оточення) слабких сторін.

Уточнимо проблеми системи мотивації персоналу *** «*****»
 *****» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вузькі місця в системі мотивації персоналу

*** «*****»

Вузьке місце	Причина	Наслідок
Низький рівень моральної мотивації працівників	Відсутня система моральної мотивації на підприємстві	Зниження якості послуг
Відсутність корпоративних заходів	Відсутність уваги керівництва до організації дозвілля працівників	Зниження іміджу компанії як роботодавця
Відсутність співробітника, відповідального за розвиток персоналу і системи мотивації	Відсутність уваги керівництва до соціально-психологічного клімату в колективі	Зростання рівня емоційної напруженості в колективі
Низький рівень залученості працівників у керівний процес	Працівники не розуміють значення покладених на них обов'язків	Зниження якості послуг
Плани розподілу ресурсів розробляються без врахування інтересів відповідних підрозділів	Відсутній зворотний зв'язок між усіма підрозділами та відділеннями лікарні	Часове розбалансування системи забезпечення ресурсами
Відсутність кар'єрного просування	Недостатня ясність і чіткість в постановці завдань, заборона діяти самостійно та самовираження працівників	Погіршення ставлення працівників до своєї роботи

Примітка: розроблено автором.

Безпосередньо нашої теми дослідження стосується такий момент, який однозначно пов'язував би рівень оплати праці лікаря з його фаховим рівнем, результатами роботи, затребуваністю його послуг. Останнє наразі відслідковується для сімейних лікарів у кількості підписаних декларацій з пацієнтами, для спеціалістів – їх навантаженням за кількістю прийомів пацієнтів. Тобто лікарі залучають гроші на функціонування медичного закладу, а отже повинні отримувати адекватну винагороду.

Загалом можна констатувати той факт, що рівень доходів медичних працівників не є достатнім, щоб забезпечити мотиваційний ефект. Соціальні опитування визначають заробітну плату лікарів та медичного персоналу несправедливою і неконкурентною.

3.2. Пропозиції щодо імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу

Вивчення проблем мотивації на засадах адаптивного підходу має як теоретичне, так і практичне значення. Від того, як відноситься працівник до своєї роботи, якими мотивами керується, залежить її результат. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації діяльності дає змогу виробити ефективну політику соціально-трудова відносин, створити умови ефективної праці, націленої як на задоволення власних інтересів і потреб, так і цілей розвитку організації.

Проте, як показали дослідження, в закладах охорони здоров'я традиційно розглядають і застосовують на практиці матеріальну мотивацію, що пов'язано з оплатою праці та преміюванням за результатами роботи, статусну мотивацію, основними інструментами якої є управління кар'єрою, та трудова мотивація, що найчастіше проявляється в створенні комфортних умов праці.

На нашу думку, така практика суттєво знижує ефективність менеджменту персоналу і скоріше може демотивувати працівників. Тому вважаємо за доцільне суттєво розширити інструменти та методи мотивації персоналу *** «*****», використавши адаптивний підхід, що є завданням цього дослідження.

Сутність адаптивного підходу в нашому дослідженні полягає у визначенні мотиваційної складової в усіх загальних та специфічних функціях менеджменту персоналу й урахуванні при формуванні політики мотивації персоналу *** «*****».

Зазначені функції можна розглядати як підсистеми загальної системи менеджменту персоналу, оскільки вони є її частинами, що виконують певні завдання, працюють автономно, але спрямовані на вирішення загальної мети. Оскільки склад функціональних підсистем унікальний для кожної організації, має враховувати її специфіку, охарактеризуємо основні з них з акцентуванням уваги на мотиваційній складовій.

Підсистема загального та лінійного керівництва забезпечує управління організацією загалом. Персонально – це керівники топ-рівня та завідувачі структурних підрозділів та лікарняних відділень *** «*****
***** *****». Мотивуюча роль підсистеми полягає не лише в тому, що вони виробляють та провадять кадрову політику, корпоративну культуру, але їх поведінка, відношення до підлеглих формують відповідний соціально-психологічний клімат, в якому повсякчас взаємодіють усі працівники.

Підсистема планування та маркетингу персоналу найперше пов'язана з розробкою стратегії та політики управління персоналом, формуванням вимог до працівників на етапі відбору та прийняття на роботу, забезпечення оптимальної структури персоналу відділень. Важливість мотиваційної складової – у вимогах і кадровому плануванні. Водночас, це підсистема пошуку конкурентних переваг для залучення нового персоналу, щоб подолати дефіцит фахівців, особливо – лікарів. Підсистема найму та обліку персоналу – це не лише наймання персоналу, організація співбесід, але й прозорість оцінки, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, що демонструє можливості отримати визнання, кваліфікаційного просування, кар'єрного розвитку.

Підсистема трудових відносин найбільше відповідає такому виду мотивації як трудова. Аналіз та регулювання групових і особистих відносин, відносин керівник-підлеглий, управління конфліктами, дотримання норм і правил корпоративної культури, управління стабільністю колективу безпосередньо стосуються формування сприятливого соціально-психологічного клімату та задоволеності роботою. Підсистема використання персоналу передбачає розстановку персоналу, регламентування діяльності, контроль за трудовою дисципліною. Тут поєднуються трудова та статусна види мотивації, оскільки підсистема включає формування умов для розвитку та просування, зайняття більш статусних посад, відповідність змісту, складності та інтенсивності роботи посаді тощо. Підсистема управління умовами праці найбільшою мірою відображає трудову мотивацію, оскільки включає

дотримання вимог психофізіології праці, ергономіки, охорона праці і техніки безпеки, що в сукупності формують сприятливе матеріальне середовище для діяльності. Підсистема розвитку персоналу націлена найперше на статусну мотивацію як вертикального, так і горизонтального типу. Для системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я це вкрай важливо, оскільки передбачено особливостями атестації, оцінки персоналу в міжатестаційний період. Статусність полягає у визнанні, скажімо лікаря як професіонала високого рівня, що забезпечить потік пацієнтів, а за нинішніх умов – гроші йдуть за пацієнтом, це визначатиме і рівень оплати праці лікаря і фінансові надходження в лікарню. Водночас – це умови для зарахування в кадровий резерв, розвитку кар'єри і службово-професійного просування. Підсистема адаптації має визначальну мотивуючу роль для становлення як повноправного члена колективу та професіонала нового працівника, оскільки покликана сприяти його пристосуванню до соціально-психологічних, побутових, організаційно-технічних особливостей діяльності, успішному професійному становленню працівника. Підсистема оплати праці персоналу полягає в розробці ефективних систем оплати праці, участі персоналу в розподілі прибутку, урахуванні персонального вкладу в загальний результат діяльності. Підсистема соціального розвитку дуже важлива в сьогоdnішніх реаліях, коли багато фахівців сфери охорони здоров'я залишились без житла, нормальних умов для роботи та життєдіяльності. Тому житлово-побутове обслуговуванням, забезпечення дитячими установами, організація соціального страхування може стати основною мотивуючою силою для внутрішньо переміщених осіб та молодих сімей. Підсистема правового та інформаційного забезпечення – це складові, які формують безпекові аспекти та можливість приймати активну участь в роботі закладу охорони здоров'я. Підсистема організації праці тісно пов'язана з підсистемою розвитку оргструктур управління, оскільки оптимальна організаційна структура дозволяє забезпечити оптимальний розподіл обов'язків та умови для їх ефективного виконання.

Результати пропозицій відображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Схема імплементації мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу

Підсистеми менеджменту персоналу	Вид мотивації	Спосіб адаптації
Підсистема загального та лінійного керівництва	Соціальна мотивація	Формує кадрову політику, корпоративну культуру, але їх поведінка, відношення до підлеглих формує відповідний соціально-психологічний клімат, в якому повсякчас взаємодіють усі працівники
Підсистема планування та маркетингу персоналу	Статусна і трудова мотивація	Пов'язана з розробкою стратегії та політики управління персоналом, формуванням вимог до працівників на етапі відбору та прийняття на роботу, забезпечення оптимальної структури персоналу відділень
Підсистема найму та обліку персоналу	Матеріальна та нематеріальна мотивація	Пов'язана з розробкою політики формування оптимального складу персоналу та його розвитку
Підсистема трудових відносин	Трудова мотивація	Регулювання групових і особистих відносин, управління конфліктами, дотримання норм і правил корпоративної культури сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та задоволеності роботою
Підсистема використання персоналу	Трудова та статусна мотивація	Включає формування умов для розвитку та просування, зайняття більш статусних посад, відповідність змісту, складності та інтенсивності роботи посаді тощо.
Підсистема управління умовами праці	Трудова мотивація	Включає дотримання вимог психофізіології праці, ергономіки, охорона праці і техніки безпеки, що в сукупності формують сприятливе матеріальне середовище для діяльності.
Підсистема розвитку персоналу	Статусна мотивація	Полягає у визнанні скажімо лікаря як професіонала високого рівня, це умови для зарахування в кадровий резерв, розвитку кар'єри і службово-професійного просування.
Підсистема адаптації	Соціальна мотивація	Має визначальну мотивуючу роль для становлення нового працівника шляхом пристосування до соціально-психологічних, побутових, організаційно-технічних особливостей діяльності
Підсистема оплати праці	Матеріальна мотивація	Полягає в розробці ефективних систем оплати праці, участі персоналу в розподілі прибутку, урахуванні персонального вкладу в загальний результат діяльності
Підсистема соціального розвитку	Матеріальна та нематеріальна мотивація	Житлово-побутове обслуговуванням, забезпечення дитячими установами, організація соціального страхування може стати основною мотивуючою силою для внутрішньо переміщених осіб та молодих сімей.
Підсистема правового та інформаційного забезпечення	Трудова мотивація	Формуються безпекові аспекти та можливість приймати активну участь в роботі лікарні
Підсистема організації праці	Трудова мотивація	Дозволяє забезпечити оптимальний розподіл обов'язків та умови для їх ефективного виконання.

Примітка: авторська розробка.

На нашу думку, такий підхід дозволить системно, в контексті кожної складової менеджменту персоналу, формувати такі стимули, які обов'язково переростуть в мотиви для більшості працівників лікарні, що проявлятиметься в такому: зниження ієрархічності у відносинах керівник-підлеглий, більша орієнтація на горизонтальні зв'язки; зростання ролі самоменеджменту, створення умови для ініціативи, творчого підходу до роботи; підвищення ефективності командної роботи.

3.3. Заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту

Подолання кадрового дефіциту у районних лікарнях є складним і багатоаспектним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Для успішного вирішення цієї проблеми необхідно врахувати низку факторів та запропонувати заходи, які будуть спрямовані на залучення, утримання та професійний розвиток медичних працівників.

Одним із перших кроків до подолання кадрового дефіциту є підвищення заробітної плати медичних працівників. Низький рівень оплати праці у невеликих містах та сільській місцевості є однією з основних причин відтоку кадрів до більших міст або за кордон. Для цього держава повинна виділити додаткові кошти та запровадити програми фінансової підтримки для медичних працівників, які працюють у районних лікарнях. Підвищення заробітної плати сприятиме підвищенню престижу медичної професії та залученню нових спеціалістів до роботи у регіонах.

Наступним важливим кроком є поліпшення умов праці у районних лікарнях. Сучасне медичне обладнання, достатня кількість необхідних матеріалів та ресурсів, а також комфортні умови праці є ключовими факторами для забезпечення високої якості медичних послуг. Держава та місцеві органи влади повинні інвестувати у модернізацію медичних закладів, забезпечити їх

необхідними ресурсами та створити комфортні умови для роботи медичного персоналу. Це включає оновлення будівель, придбання сучасного обладнання, забезпечення лікарів необхідними медикаментами та витратними матеріалами.

Одним з ефективних заходів для подолання кадрового дефіциту є запровадження програм мотивації для молодих спеціалістів. Це можуть бути стипендії, гранти на навчання, програми наставництва та підтримки на перших етапах професійної діяльності. Держава та місцеві органи влади повинні забезпечити молодих лікарів можливістю отримання додаткової освіти, участі у наукових конференціях та семінарах, що сприятиме їхньому професійному розвитку та утриманню на робочих місцях у районних лікарнях.

Важливою складовою є розвиток інфраструктури та соціальних умов у невеликих містах та сільській місцевості. Молоді спеціалісти та їхні сім'ї повинні мати доступ до якісних освітніх, культурних та розважальних закладів, що забезпечить комфортне життя поза роботою. Будівництво сучасного житла для медичних працівників, забезпечення доступу до якісних послуг, таких як дитячі садки, школи, спортивні комплекси та культурні центри, сприятиме підвищенню привабливості роботи у районних лікарнях.

Одним із важливих аспектів є підвищення кваліфікації та професійний розвиток медичних працівників. Запровадження програм безперервної медичної освіти, стажування, обмін досвідом з колегами з інших регіонів та країн сприятиме підвищенню рівня знань та навичок медичних працівників. Держава повинна забезпечити фінансування таких програм, а також створити умови для участі медичних працівників у міжнародних наукових та професійних заходах.

Крім того, важливим є залучення до роботи у районних лікарнях лікарів-волонтерів та медичних працівників пенсійного віку. Створення умов для тимчасової роботи лікарів-волонтерів, які можуть надавати медичну допомогу та передавати свій досвід молодим спеціалістам, може суттєво покращити кадрове забезпечення. Також важливо створити умови для залучення медичних

працівників пенсійного віку, які можуть продовжувати працювати на умовах гнучкого графіку або консультативної діяльності.

Необхідно також запровадити програми соціальної підтримки для медичних працівників та їхніх сімей. Це можуть бути різноманітні соціальні пільги, страхові програми, допомога у придбанні житла, освітні гранти для дітей медичних працівників. Такі заходи сприятимуть підвищенню мотивації та утриманню кадрів у районних лікарнях.

Важливим аспектом є підвищення ролі місцевих громад у вирішенні проблем кадрового забезпечення. Громади можуть активно брати участь у створенні комфортних умов для роботи медичних працівників, забезпечувати соціальну підтримку, залучати волонтерів та місцеві підприємства до співпраці з медичними закладами. Це сприятиме покращенню загальної атмосфери та підтримці медичних працівників на місцевому рівні.

Важливо також звернути увагу на проблему адміністративних бар'єрів та бюрократії у системі охорони здоров'я. Спрощення процедур прийому на роботу, ліцензування, атестації та підвищення кваліфікації сприятиме залученню нових кадрів та зменшенню відтоку медичних працівників. Держава повинна працювати над зменшенням бюрократичних процедур, спрощенням звітності та впровадженням електронних систем управління.

Для успішного подолання кадрового дефіциту у районних лікарнях необхідно також підвищувати престиж медичної професії на національному рівні. Це може бути досягнуто через медіакампанії, освітні програми, співпрацю з навчальними закладами, популяризацію медичних професій серед молоді. Держава повинна активно працювати над формуванням позитивного іміджу медичної професії, що сприятиме залученню нових спеціалістів до роботи у сфері охорони здоров'я.

Інформаційна складова є ключовим елементом у подоланні кадрового дефіциту для районних лікарень. Ефективне управління інформацією, комунікаційні стратегії та сучасні технології можуть значно вплинути на залучення, утримання та розвиток медичних працівників у цих закладах.

Розуміння інформаційних потреб, розробка і реалізація відповідних стратегій можуть створити сприятливі умови для підвищення привабливості роботи у районних лікарнях.

Однією з основних задач є створення централізованої бази даних медичних працівників, яка включатиме інформацію про наявні кадри, їхню кваліфікацію, спеціалізацію та потреби у підвищенні кваліфікації. Така база даних дозволить ефективно управляти кадровими ресурсами, швидко реагувати на зміни та забезпечувати необхідну інформаційну підтримку. Вона також може бути інтегрована з національними і регіональними системами охорони здоров'я, що сприятиме більшій прозорості та координації між різними рівнями медичних закладів.

Застосування сучасних інформаційних технологій є важливим кроком для забезпечення ефективного управління кадровими ресурсами. Це включає використання програмного забезпечення для планування робочого часу, оцінки навантаження на медичних працівників та управління їхньою зайнятістю. Такі системи дозволяють оптимізувати розподіл роботи, забезпечувати рівномірне навантаження та зменшувати ризик вигорання серед медичних працівників. Крім того, електронні системи можуть допомогти у відстеженні професійного розвитку працівників, плануванні їхньої кар'єри та визначенні потреб у додатковому навчанні.

Комунікаційні стратегії є ще одним важливим елементом інформаційної складової. Вони мають бути спрямовані на залучення нових медичних працівників, утримання наявних кадрів та підвищення їхньої мотивації. Для цього необхідно використовувати різні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, інтернет-ресурси, місцеві ЗМІ та професійні видання. Важливо активно працювати над формуванням позитивного іміджу районних лікарень, демонструючи успіхи та досягнення медичних працівників, а також переваги роботи у таких закладах.

Особливу увагу варто приділити внутрішній комунікації всередині лікарні. Це може включати регулярні зустрічі, обговорення проблем та

перспектив розвитку, проведення тренінгів та семінарів. Внутрішня комунікація сприятиме підвищенню командного духу, взаєморозуміння та співпраці між працівниками, що в свою чергу позитивно вплине на загальну атмосферу у колективі та сприятиме утриманню кадрів.

Важливим аспектом є також розробка та впровадження програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації медичних працівників. Це може включати організацію семінарів, тренінгів, стажувань, участь у наукових конференціях та симпозіумах. Важливо забезпечити доступ до сучасних навчальних матеріалів, електронних бібліотек та баз даних, що дозволить медичним працівникам постійно оновлювати свої знання та навички.

Необхідно також забезпечити інформаційну підтримку молодих спеціалістів, які тільки починають свою кар'єру. Це може бути досягнуто через програми наставництва, де досвідчені медичні працівники будуть допомагати новачкам адаптуватися до умов роботи, надавати консультації та підтримку. Така практика сприятиме швидшій інтеграції молодих спеціалістів у колектив та підвищенню їхньої впевненості у своїх силах.

Крім того, важливо створити механізми зворотного зв'язку, де медичні працівники зможуть висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження щодо роботи лікарні. Це може бути досягнуто через проведення опитувань, анкетування, організацію зустрічей з керівництвом. Зворотний зв'язок дозволить вчасно виявляти проблеми, реагувати на них та покращувати умови праці.

Залучення зовнішніх партнерів, таких як навчальні заклади, наукові установи, громадські організації та міжнародні організації, може також суттєво покращити інформаційну складову. Співпраця з університетами та медичними коледжами дозволить забезпечити постійний потік нових спеціалістів, а також організувати спільні наукові дослідження та освітні програми. Громадські організації можуть надавати додаткову підтримку у вигляді консультацій, тренінгів та іншої допомоги, а міжнародні організації можуть сприяти обміну досвідом та впровадженню кращих практик.

Важливо також розробити та впровадити стратегію з інформаційної підтримки медичних працівників у випадках кризових ситуацій. Це може включати організацію інформаційних центрів, гарячих ліній, надання психологічної підтримки та консультацій. Такі заходи сприятимуть підвищенню стійкості медичних працівників до стресових ситуацій та покращенню їхнього психоемоційного стану.

На завершення, важливим аспектом є постійний моніторинг та оцінка ефективності заходів, спрямованих на подолання кадрового дефіциту. Це дозволить вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та впроваджувати нові підходи. Регулярний аналіз даних, зібраних через інформаційні системи, опитування та інші методи, дозволить забезпечити гнучкість та адаптивність у управлінні кадровими ресурсами.

Тобто інформаційна складова для подолання кадрового дефіциту у районних лікарнях включає комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління інформацією, комунікаційні стратегії, професійний розвиток медичних працівників та створення сприятливих умов для їхньої роботи. Використання сучасних технологій, розробка і впровадження програм мотивації та підтримки, співпраця з зовнішніми партнерами та постійний моніторинг ефективності заходів є ключовими елементами для успішного вирішення цієї проблеми.

Таким чином, подолання кадрового дефіциту у районних лікарнях України є складним завданням, яке потребує комплексного підходу та активної участі з боку держави, місцевих органів влади, громад та медичних працівників. Впровадження фінансових, соціальних, організаційних та освітніх заходів сприятиме підвищенню престижу медичної професії, покращенню умов праці та життя медичних працівників, що в результаті дозволить забезпечити високоякісну медичну допомогу населенню невеликих міст та сільської місцевості України.

ВИСНОВКИ

У дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу. Аналіз та узагальнення результатів дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. В умовах реформування сфери охорони здоров'я в Україні основний акцент зроблено на автономії медичних закладів та зміні підходів до їх фінансування, що, у першу чергу, було обумовлено необхідністю підвищення якості медичних послуг та забезпечення зростання рівня мотивації медичних працівників. За таких умов актуальності набирає зміна підходів до мотивації працівників закладів охорони здоров'я.

2. Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців показав достатній рівень вивчення проблеми мотивації персоналу, але відсутність комплексного бачення вирішення цієї наукової проблеми. Зокрема, що стосується трактування самого поняття мотивації та процесу мотивації. Тому у роботі викладено підходи до трактування поняття «мотивація», визначено його основні характеристики та сформульоване авторське трактування. Також подано власне бачення процесу мотивації персоналу з погляду двох підходів. Визначено особливості мотивації працівників медичних закладів, що включає дотримання законодавства, гнучкість та адаптивність до цілей діяльності установи та ситуації на ринку медичних послуг.

3. Уточнено сутність системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу як перманентного процесу створення необхідних умов для ефективної діяльності працівників, що поєднували б методи, прийоми і технології забезпечення реалізації цілей розвитку організації, її конкурентоспроможності з одного боку та інтересів і потреб працівників у контексті формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу з іншого.

4. Набули подальшого розвитку методичні підходи до аналізу видів

мотивації персоналу на основі таких груп показників: матеріальної мотивації, що включає аналіз структури фонду оплати праці; нематеріальної мотивації, що включає аналіз гарантії зайнятості на тривалий період; стабільність кадрового складу; стан умов праці; можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування; соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і закладі охорони здоров'я загалом, показники розвитку персоналу.

5. Розроблено методичні підходи до оцінки дієвості системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу. Під дієвістю системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу слід розуміти здатність забезпечувати потрібний ефект для закладів охорони здоров'я та їх працівників з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі закладів охорони здоров'я. Оскільки ці зміни можуть стосуватись фінансової, економічної, соціальної, організаційної сфер діяльності закладів охорони здоров'я, то й оцінку дієвості доцільно проводити за основними видами мотивації, а саме: дієвості матеріальної мотивації, дієвості трудової мотивації, дієвості статусної мотивації, дієвості соціально-психологічної мотивації.

6. Аналіз основних показників діяльності *** «*****
*****» засвідчив, що лікарня функціонує нестабільно і має проблеми, пов'язані із зменшенням показників прибутковості, а в 2023 році збитковістю, фінансовий стан підприємства є нестійким, виявлена тенденція зниження певних показників негативно впливає на його діяльність. Загалом можна сказати, що у 2023 році значна частина показників погіршилась.

7. Аналіз складових мотивації персоналу свідчить, що лікарня не має єдиної мотиваційної політики, значна частина стимулів застосовується ситуативно і непостійно.

8. Оцінка дієвості системи мотивації персоналу *** «*****
*****» показала, що вона є нестабільною, і в останній рік досліджуваного періоду відзначається негативною динамікою. Зокрема, виявлена недостатня дієвість системи матеріальної та статусної мотивації, також середніми показниками

характеризувалася трудова та соціально-психологічна види мотивації.

9. Визначено проблеми системи мотивації персоналу *** «*****», які згруповано на напрямки мотивації (матеріальної, трудової, статусної, соціально-психологічної) так і за рівнем її адаптивності, який відповідає середньому.

10. На основі проведеного SWOT-аналізу виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які дозволили сформувані такі напрями імплементації адаптивної мотиваційної складової в систему менеджменту персоналу *** «*****»: мотивація до активного впровадження сучасних медичних технологій, мотивація до розвитку персоналу та людських ресурсів, мотивація до розширення спектру медичних послуг, мотивація до укріплення МТБ та комп'ютерного оснащення, розробка системи мотивації, підготовка резерву керівного складу лікарні на усіх рівнях, мотивація до залучення більшої кількості пацієнтів по пакетах, які оплачує НСЗУ, мотивація до нарощення конкурентоспроможності, мотивація до розширення спектру платних медичних послуг, розробка програм підвищення кваліфікації персоналу лікарні, оснащення робочих місць лікарів комп'ютерами.

11. Прикладне значення мають заходи щодо застосування зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників для подолання кадрового дефіциту, що потребує комплексного підходу та активної участі з боку держави, місцевих органів влади, громад та медичних працівників. Впровадження фінансових, соціальних, організаційних та освітніх заходів сприятиме підвищенню престижу медичної професії, покращенню умов праці та життя медичних працівників, що в результаті дозволить забезпечити високоякісну медичну допомогу населенню невеликих міст та сільської місцевості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Науковий огляд*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64–69.
3. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12(114). С. 101–104.
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили* : зб. наук. праць. К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10–27.
5. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19.
6. Бояринова К. О., Войтун Т. В. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 111–116.
7. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
9. Гаврилук Ю., Черчик Л. Мотивація в системі менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. 15 листопада 2023 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 68–71.
10. Гаврилук Ю., Черчик Л. Особливості формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу.

Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року, м. Луцьк) / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 43–45.

11. Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2020. № 11–1 (69). С. 226-229.

12. Дворецька Г. В. Соціологія праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 244 с.

13. Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників закладів охорони здоров'я: Постанова КМУ № 610 від 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text> (дата звернення: 2.09.2024).

14. Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ № 246 від 23.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2020-п#Text> (дата звернення: 29.10.2023).

15. Економічна енциклопедія: у 3–х т. Т. 2. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. К. : Видав. Центр «Академія», 2001. 848 с.

16. Закон України «Про оплату праці» №20/97-ВР від 12.03.1995 зі змінами і доповненнями від 23.01.1997. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 2.10.2024)

17. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с.

18. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

19. Коленда Н.В. Мотиваційна безпека: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 37. С. 265–269. <https://doi.org/10.32843/infrastructure37-37>

20. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4, Т.1. С. 77–80.
21. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.10.2023)
22. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С. 69–74.
23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2003. 296 с.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
26. Міценко Н.Г., Стецишин М.Т. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки: *Науковий вісник*, 2005. С.268–271.
27. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль: Академія, 2006. Т.1. 864 с.
28. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
29. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1/2006. С. 173–179.
30. Новальська Н.І. Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності працівників закладів охорони здоров'я. *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2011. Вип.4. С. 614–618.

31. Оксенюк, К. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

32. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2016. 670 с.

33. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 43–47.

34. Офіційний сайт *** «*****» (дата звернення: 29.10.2024).

35. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Мінсоцполітики та МОЗ № 308/519 від 05.10.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

36. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова КМУ № 1037 від 28.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1037-2016-п#Text> (дата звернення: 29.09.2024).

37. Про умови оплати праці медичних та інших працівників за період роботи по ліквідації епідемій і спалахів з інфекційних хвороб, а також в осередках особливо небезпечних і небезпечних інфекційних хвороб: Наказ Мінпраці № 145 від 02.06.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0523-03#Text> (дата звернення: 29.10.2023).

38. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

39. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3. С. 92–100.

40. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: підручник. URL: <http://uchebnik-online.com/132/1415.html> (дата звернення: 2.10.2023).

41. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
42. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. (2022) Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, (16), 72–79. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>
43. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип.15, Ч.2. С.152–157.
44. Чемерис А. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2006. №4. С. 224–233.
45. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346.
46. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. 3 (39). С. 101–108. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>
47. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2022. № 3. С. 89–96. http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/329/317
48. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2486-4618-2022-01-58-66>

49. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.

50. Яремко А. Д. Адаптивне управління інвестиційною політикою підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 156-166.

51. Яценко В. С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

52. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник НУ «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346–353.

ДОДАТКИ