

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____2024 р.

**Механізми підвищення ефективності управління вітчизняними
підприємствами**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Конкурентні переваги персоналу як основа підвищення
конкурентоспроможності підприємства**

Виконавець: Аріна ГОРЯНА
Науковий керівник: Вєта КУЛЯВЕЦЬ

**Частина 2. Формування мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства**

Виконавець: Сергій КОВАЛЕНКО
Науковий керівник: Ілля ХАДЖИНОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЕНКО СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2024 р

**Формування мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Коваленко С. В. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління персоналом, зокрема розгляну підходи до визначення поняття «мотивація персоналу», методи мотивації персоналу, підходи до діагностики мотивації персоналу. Здійснено аналіз мотивації персоналу медичного закладу, а також розроблено напрями щодо удосконалення мотиваційного механізму підприємства.

Основними результатами дослідження є діагностика мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»; розробка концепції формування мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».

Ключові слова: персонал, мотивація персоналу, методи управління мотивацією персоналу, мотиваційний механізм

82 с., 4 табл., 21 рис., дод. 1, бібліограф.: 55 найм.

Kovalenko S. V. Formation of the motivational mechanism of personnel management of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical foundations of forming a motivational mechanism for personnel management, specifically addressing approaches to defining the concept of "personnel motivation," methods of personnel motivation, and approaches to diagnosing personnel motivation. The study includes an analysis of the motivation of medical institution staff and develops recommendations for improving the motivational mechanism of the enterprise.

The main outcomes of the research include the diagnosis of personnel motivation at the Municipal Non-Profit Enterprise "Vinnytsia City Emergency Medical Hospital" and the development of a concept for forming a motivational mechanism for personnel management at the same institution.

Keywords: employees, employee motivation, methods of managing employee motivation, motivational mechanism

82 p., 4 tabl., 21 fig., 1 application, bibliography: 55 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Підходи до розуміння категорії «мотивація персоналу»	8
1.2 Методи мотивації персоналу	18
1.3 Підходи до оцінювання мотивації персоналу	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНІ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ».....	29
2.1 Аналіз діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги».....	29
2.2 Аналіз результатів господарської діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»	39
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	60
3.1 Визначення чинників, що впливають на мотивацію персоналу медичних закладів України.....	60
3.2 Напрями удосконалення мотиваційного механізму КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростання конкуренції, глобалізації ринків та швидкого технологічного прогресу персонал підприємства перетворюється з простого виконавця завдань на джерело інновацій, адаптивності та стійкості підприємства. Одним із найбільших викликів сучасних підприємств є пошук ефективних підходів до управління персоналом, які б забезпечували високий рівень продуктивності, задоволеності працівників та їхню лояльність до організації. Водночас традиційні методи мотивації часто не відповідають потребам сучасних працівників, які прагнуть досягнення балансу між роботою і життям, можливостей для розвитку, визнання і гідної оцінки своєї праці. Таким чином, виникає необхідність у створенні адаптивних і комплексних мотиваційних механізмів, які б враховували не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні фактори, що сприяють задоволенню професійних і особистих потреб працівників.

Значущість теми для українських підприємств та організацій також підсилюється, викликами, сформованими війною в Україні, соціально-економічними проблемами, демографічними змінами, зростанням міграції робочої сили, що створюють додаткові ризики для утримання кваліфікованого персоналу. Особливо це актуально для медичних закладів, де формування системи мотивації ускладняється тим, що вони є неприбутковими і методи мотивації сильно залежать від державних рішень.

Формування ефективного мотиваційного механізму управління медичним персоналом важливо для утримання найкращих фахівців, підвищення ефективності їх праці та якості надання медичних послуг населенню.

Таким чином, дослідження і розробка ефективного мотиваційного механізму управління персоналом є важливим науковим і практичним завданням, яке відповідає сучасним викликам і потребам підприємств, сприяє сталому розвитку організацій та створює умови для підвищення якості трудового життя працівників.

Дослідженням проблем мотивації персоналу присвячено наукові роботи різних вчених, серед яких, зокрема, виокремимо таких авторів як

Александрова Р.А. [1], Болквадзе Н., Гетьман Т. [2], Борщ В.І. [3], Герасименко А. [4], Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. [5], Грідін О., Заїка С., Заїка О. [6], Громко Л.С. [7], Громцев К. М. [8] тощо.

Незважаючи на величезний накопичений досвід і значну кількість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогодні актуальним є удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства, що визначає актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- розглянути підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»;
- проаналізувати методи мотивації персоналу;
- вивчити методи оцінки мотивації персоналу;
- охарактеризувати діяльність та систему управління КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»;
- проаналізувати результати господарської діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»;
- здійснити аналіз мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»;
- проаналізувати чинники, що впливають на мотивації персоналу медичних закладів;
- запропонувати напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму управління персоналом медичного

закладу.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, статистичні та аналітичні дані Національної служби здоров'я України, матеріали КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, систематизації, узагальнення, підходу, що дозволили уточнити поняття мотиваційного механізму управління персоналом. Під час аналізу діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», системи мотивації використовувались: статичний аналіз, графічне зображення даних, опитування, систематизація.

Практичне значення має запропонована концепція формування мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»; напрями удосконалення системи мотивації персоналу.

Наукові результати дослідження:

1. Результати діагностики мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».
2. Концепція формування мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська робота) складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 55 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до розуміння категорії «мотивація персоналу»

Дослідження мотивації працівників останні десятиліття привертало увагу як науковців, так і представників корпоративного сектору.

Мотивація має різні визначення залежно від сфери дослідження. У психології вона зазвичай охоплює початок, напрям, інтенсивність і тривалість поведінки. У сфері організаційної поведінки мотивація стосується психологічного процесу стимулювання, який сприяє виникненню внутрішньої рушійної сили, що спонукає людей рухатися до визначеної мети. Це сила, яка спонукає до дії, заохочуючи людину виконувати певну діяльність і спрямовувати свої зусилля в заданому напрямку для досягнення мети.

Мотивація є внутрішнім процесом, що визначає поведінку, яка, у свою чергу, є проявом цього процесу. Внутрішні умови мотивації зумовлені потребами, а зовнішні – чинниками, які спонукають організм до дії. Вона пояснює причини дій, бажань і потреб людей, а також визначає напрям їхньої поведінки або причини повторення певної дії. Усі визначення мотивації зосереджуються на психологічній активності, включаючи бажання, дії, потреби, які впливають на поведінку. Це підтверджує важливість мотивації, яка через внутрішні фактори значно впливає на людську поведінку [55].

М. І. Полюк пропонує ділити існуючі теорії мотивації на три основні групи [28]. До першої належать первинні теорії, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці. Вони вважають, що до роботи людину спонукають певні мотиви та потреби, сформовані на конкретному етапі розвитку суспільства. Ці теорії, розроблені у XX столітті, включають такі концепції, як теорія «батога і пряника» та теорії «Х», «Y» і «Z» (рис. 1.1).

Зокрема, теорія «батога і пряника» ґрунтується на мотивації через покарання та винагороду. Вона передбачає, що за якісно виконану роботу працівник отримує заохочення, а за невиконання або неналежне виконання

обов'язків застосовуються санкції. Проте цей підхід дедалі частіше вважається застарілим і неефективним у сучасних організаціях.

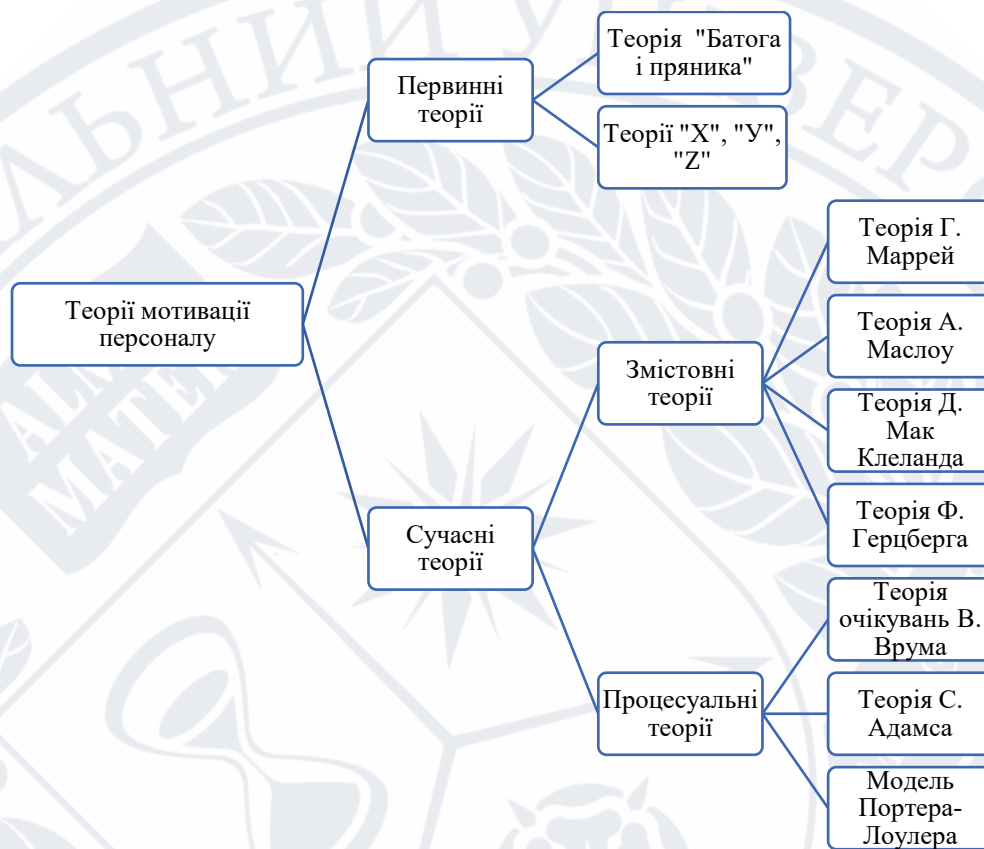


Рисунок 1.1 – Класифікація теорій мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором за [28]

Попри поширену думку про застарілість методу «батога і пряника», його елементи й досі використовуються в сучасній практиці управління, хоча часто у завуальованій формі. Варто також згадати, що у 2007 році Нобелівську премію в галузі економіки отримали американські вчені Леонід Гурвич, Ерік Маскін і Роджер Маєрсон за розробку основ теорії оптимальних механізмів, або так званого «Третього шляху». Ця теорія передбачає створення правил гри, які дозволяють досягти бажаного результату навіть у ситуаціях, коли учасники мають власні корисливі інтереси. У цьому підході закладається механізм, що спонукає кожного гравця діяти відповідно до цілей конструктора, тобто того, хто задає правила гри або визначає механізми поведінки. Теорія оптимальних

механізмів є синтезом «пряника» ринкової економіки та «батога» командної економіки, що робить її актуальною для аналізу в цьому дослідженні.

Щодо теорій «X», «Y» та «Z», вони являють собою окремі концепції мотивації персоналу. Теорії «X» і «Y» були розроблені відомим ученим у галузі менеджменту Дугласом Мак-Грегором. Вони акцентують на різних підходах до розуміння природи працівників: від негативного (теорія «X») до позитивного (теорія «Y»). Натомість теорія «Z», запропонована пізніше Вільямом Оучі, базується на інтеграції японського стилю управління з американськими принципами менеджменту, зосереджуючи увагу на довгостроковій мотивації, залученні працівників до ухвалення рішень та розвитку довіри в організації.

Теорії «X», «Y», і «Z» розкривають різні підходи до розуміння мотивів і поведінки працівників у процесі праці.

Теорія «X» базується на припущенні, що мотиви людей здебільшого обмежуються їхніми біологічними потребами. Ця концепція стверджує, що більшість людей прагнуть уникати роботи, не бажають брати на себе відповідальність, мають низькі амбіції та надають перевагу безпечному середовищу. Для забезпечення виконання завдань працівники потребують зовнішнього примушування і постійного контролю, адже якість роботи без контролю часто залишається низькою. Цей підхід відображає авторитарний стиль управління, де керівництво не очікує ініціативи від працівників.

Теорія «Y» демонструє протилежний підхід, стверджуючи, що люди мотивовані соціальними потребами, прагненням до розвитку та задоволення від праці. Відповідно до цієї теорії, фізичні та психоемоційні зусилля є природною частиною роботи, а залежно від умов праці працівники можуть сприймати роботу як джерело задоволення. Більшість працівників прагнуть брати на себе відповідальність і використовувати свій досвід та знання. Ця концепція визнає, що багато людей мають внутрішню мотивацію і готові працювати якісно за умови належного винагородження та підтримки.

Теорія «Z» поєднує елементи обох попередніх підходів, але зосереджується на колективізмі й довгострокових відносинах між працівником і

роботодавцем. Вона визнає одночасну важливість біологічних і соціальних потреб. Люди прагнуть працювати в команді, брати на себе індивідуальну відповідальність і приймати рішення колективно. Значну роль у мотивації відіграє неформальний контроль, ротація кадрів, можливості для самоосвіти й повільне кар'єрне зростання. Ця теорія підкреслює, що турбота про працівників і довгостроковий найм сприяють успіху підприємства, адже саме люди є основою колективу й запорукою ефективної роботи організації.

Теорія «Х» передбачає, що більшість працівників є безвідповідальними, незацікавленими в роботі та вмотивованими виключно фізіологічними потребами, такими як базове виживання. Вони намагаються уникати роботи, і лише зовнішні примушення або страх втрати матеріальних благ можуть змусити їх виконувати поставлені завдання.

У протилежність цьому, теорія «Y» описує середньостатистичного працівника як активного, внутрішньо вмотивованого та відповідального. Такий працівник сприймає роботу як можливість для самореалізації, зростання і задоволення. Однак дослідження свідчать, що частка таких працівників не є великою, становлячи лише близько 15–25% серед усіх працюючих.

Найбільша частина працівників у підприємницькій сфері відповідає характеристикам теорії «Z». Ці працівники прагнуть працювати у групі, віддаючи свої зусилля та енергію на благо підприємства, з яким вони планують будувати тривалі відносини. Такий підхід відображає орієнтацію на колективізм, лояльність до організації та довгострокову співпрацю.

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії – базується на класифікації потреб, які спонукають людину до діяльності. Ці теорії намагаються зрозуміти, які саме чинники є основними мотиваторами для працівників. До змістовних теорій належать:

Теорія Г. Маррея, яка розподіляє мотиваційні фактори на:

– Первинні (органічні) – фізіологічні потреби, пов'язані із забезпеченням базового рівня життя;

– Вторинні (психогенні) – потреби в соціалізації, навчанні, повазі та захищеності.

Теорія А.Маслоу, що ієрархічно розташовує потреби від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Теорія визначає п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні,
- безпеки,
- соціальні,
- визнання;
- самореалізація (рис. 1.2).

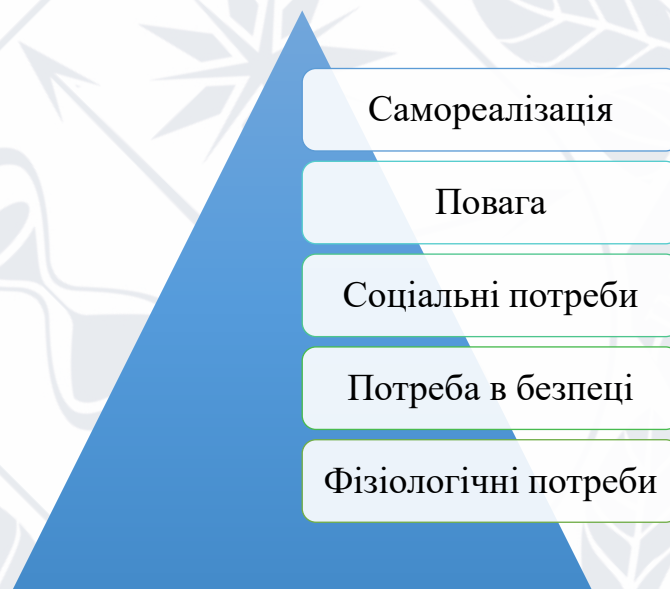


Рисунок 1.2 – Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: побудовано за [53]

Після задоволення певної потреби працівники прагнуть досягти наступної, а розуміння рівня задоволеності допомагає менеджерам ефективніше мотивувати персонал.

Теорія Д.Макклелланда зосереджена на досягненнях, владі та приналежності як ключових мотиваційних чинниках (рис. 1.3). Ця теорія була розроблена у 1961 році та була представлена в його книзі «Суспільство досягнення». На цю теорію вплинула теорія ієрархії потреб Маслоу, де Маслоу

стверджував 5 категорій потреб. Однак у «Теорії досягнень» Макклелланда теоретик заявив, що кожна людина, незалежно від статі, віку та культури, керується лише трьома типами потреб. Крім того, він заявив, що одна з трьох потреб домінує над двома іншими, і на домінуючі потреби впливатимуть культура та спосіб життя. Більше того, МакКлелланд стверджує, що люди не є природженими, а наповнені або навчаються з часом, і тому цю теорію називають теорією вивчених потреб [49].



Рисунок 1.3 – Теорія мотивації Д. МакКлелланда

Джерело: побудовано автором за [49]

Потреба у досягненні описує людей, які мотивовані бажанням досягати своїх цілей у житті. Вони прагнуть перевершувати інших, шукають виклики і завжди націлені на успіх у виконанні завдань. Такі люди віддають перевагу задачам із середнім рівнем ризику: високий ризик викликає страх невдачі, а низький не приносить задоволення. Їм важливий регулярний зворотний зв'язок, щоб отримати позитивну оцінку своєї роботи або виявити аспекти для вдосконалення.

Потреба у владі стосується тих, хто прагне контролю та впливу. Вони люблять бути у центрі уваги, змагатися і перемогати, отримуючи задоволення від визнання свого статусу. Такі люди намагаються домінувати у розмовах,

досягаючи переваги, щоб утвердити свою владу. Влада для них – це не лише засіб, а й джерело особистого задоволення та впевненості.

Потреба у приналежності характеризує людей, які цінують соціальні зв'язки та командну роботу. Вони прагнуть уникати конфліктів, ставлять співпрацю вище за змагання і завжди шукають можливість бути частиною колективу. Такі люди вкладають максимум зусиль у завдання, які дозволяють їм отримати схвалення та похвалу від інших, адже для них важливим є відчуття підтримки і приналежності до групи.

У контексті робочого місця, ця теорія пропонує менеджерам розуміти та аналізувати домінуючі потреби співробітників. Це допомагає ефективно мотивувати персонал, розподіляючи завдання відповідно до їхніх основних мотиваційних драйверів. Такий підхід підвищує задоволення працівників і сприяє досягненню кращих результатів [49].

Теорія Ф.Герцберга, що виділяє мотиватори (фактори зростання та розвитку) і гігієнічні фактори (умови, що запобігають незадоволенню). Теорія мотивації, запропонована Фредеріком Герцбергом, спирається на двофакторну модель, яка поділяє всі чинники, що впливають на мотивацію, на дві ключові групи. Перша група – гігієнічні фактори – включає аспекти, пов'язані з умовами праці: політику компанії, заробітну плату, умови роботи, міжособистісні взаємини та рівень контролю за виконанням завдань. Ці фактори, за Герцбергом, забезпечують нормальні умови для роботи, але самі по собі не виступають стимулом для підвищення ефективності праці (рис. 1.4).

Друга група – мотивуючі фактори – складається з елементів, що безпосередньо впливають на зацікавленість працівників у результатах їхньої діяльності. До них належать такі аспекти, як досягнення успіху, кар'єрне зростання, визнання заслуг, рівень відповідальності та можливості для професійного розвитку. Ці чинники формують мотивацію, оскільки вони створюють відчуття особистісного внеску та важливості роботи.

Герцберг наголошував, що хоча гігієнічні фактори і не мотивують, їхня відсутність може спричинити невдоволення працівників і знизити

продуктивність. Аналізуючи сучасні умови праці, особливо у сільськогосподарському секторі, можна помітити, що вітчизняні працівники нерідко сприймають ці фактори не лише як базові, але й як важливі мотиваційні чинники.



Рисунок 1.4 – Теорія мотивації Д. МакКлелланда

Джерело: побудовано автором за [50]

Добре зрозуміло, що фактори задоволеності та незадоволеності роботою необхідно ретельно оцінювати. Організація, яка забезпечує як визнання, так і хороші умови праці, автоматично призведе до досягнення мотиваційних параметрів, які навіть зазначені в інших теоріях, таких як теорія Портера Лоулера, що відповідають вищим рівням задоволеності та досягненню продуктивності. Теорія вказує на те, що існує 4 випадки, також відомі як Матриця гігієни мотивації, в яких зазвичай знаходиться робоче місце:

1. Висока мотивація та високий рівень гігієни - це ідеальна ситуація на робочому місці, де працівники дуже задоволені своєю роботою та майже не мають претензій від своїх роботодавців. Наприклад, на робочому місці

працівники дуже задоволені політикою компанії та своєю зарплатою та отримують хороші можливості для зростання разом із визнанням їхніх зусиль.

2. Низька мотивація та високий рівень гігієни. У цій ситуації працівники отримують хороші умови для роботи, але не мають мотиваційних факторів на робочому місці. Приклад цієї ситуації може бути пов'язаний з робочим місцем, де працівники отримують хороші умови праці, але наймають низьку зарплату.

3. Висока мотивація та низька гігієна. У ситуаціях, коли мотивація висока, а гігієна низька, працівники працюють на викриття, але не мають належного робочого середовища або не задоволені політикою компанії чи іншими колегами. Наприклад, на робочому місці є багато хороших можливостей для зростання, але інфраструктура чи робоче середовище в офісі недостатньо відповідні.

4. Низька мотивація та низька гігієна – це найгірший можливий сценарій, який може статися на робочому місці, у таких ситуаціях працівники не мотивовані та не задоволені робочою культурою компанії. Наприклад, на робочому місці, де немає визнання чи просування по службі, а роботодавці практикують підхід мікроменеджменту [50].

Таким чином, змістовні теорії допомагають глибше зрозуміти, які потреби впливають на бажання працівників досягати поставлених цілей і як ці потреби можна використовувати для підвищення ефективності праці.

Процесуальні теорії мотивації формують третю групу і базуються на розгляді не тільки потреб, але й поведінкових реакцій, очікувань та рівня задоволеності винагородами. Серед основних підходів цього напрямку виділяються теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса і комплексна теорія Лаймана Портера та Едварда Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума підкреслює, що мотивація не залежить лише від задоволення потреб, а й формується очікуваннями людини щодо результатів її праці та отриманих винагород. Згідно з цією теорією, ефективна мотивація базується на трьох взаємопов'язаних складниках: трудових зусиллях,

результатах праці та цінності винагороди. Важливим є взаємозв'язок між затраченими зусиллями та досягнутими результатами, між результатами та винагородою, а також рівень задоволення отриманою винагородою.

Теорія справедливості Стейсі Адамса, ґрунтуючись на ідеях Врума, додає до мотиваційної моделі порівняння зусиль і винагороди між працівниками. Згідно з нею, працівник буде вмотивований тільки тоді, коли визнає, що його зусилля і результати оцінюються справедливо відносно інших співробітників.

Комплексна теорія Лаймана Портера та Едварда Лоулера поєднує положення теорії очікувань і теорії справедливості. Вона наголошує, що мотивація формується під впливом зусиль, здібностей, індивідуальних характеристик, а також усвідомлення своєї ролі в процесі роботи. Успішна реалізація праці гарантує очікувану винагороду, що, у свою чергу, створює задоволення та стимулює досягати високих результатів у майбутньому. Однак ця циклічність можлива лише за умови дотримання всіх елементів процесу, адже відсутність хоча б одного з них знижує мотивацію працівника.

Сучасні теорії базуються на міждисциплінарному підході, використовуючи знання з нейробіології, психології та інших наук.

Якщо простежити еволюцію теорій мотивації, можна побачити чітку тенденцію до індивідуалізації підходів. Динамічні інноваційні зміни в економіці супроводжуються зростанням ефективності праці, що передусім залежить від рівня мотивації. У той час як класичні теоретичні підходи зосереджувалися на розкритті потреб, мотивів людини та методів впливу на них, сучасні теорії акцентують увагу на мотивації розвитку. Їх основою є безперервне навчання та розвиток трудового потенціалу, що зумовлено підвищенням рівня добробуту населення, його освіченості та активізацією потреб вищого порядку.

На етапі формування індустріального суспільства теорії мотивації були переважно орієнтовані на матеріальне стимулювання, де заробітна плата виступала ключовим елементом мотиваційного поля. Однак із розвитком суспільства та появою постіндустріальних рис усе більшу вагу набували підходи морального стимулювання. Зокрема, вже у 1920-х роках група науковців під

керівництвом Е. Мейо обґрунтувала важливість уваги до працівника як ефективного мотиватора. Таким чином, з розвитком суспільства виникла необхідність відійти від виключно економічної парадигми мотивації, яка більше не задовольняла сучасні потреби, і перейти до соціально-економічної парадигми.

Отже, огляд еволюції теорій мотивації свідчить про те, що найбільший інтерес науковців і практиків зосереджений на сфері праці та управління персоналом. Практичне впровадження ідей мотиваційних теорій довело свою ефективність насамперед у діяльності підприємств та організацій. У цьому контексті мотиваційні теорії, зосереджені на управлінні персоналом, набувають значного практичного значення.

1.2 Методи мотивації персоналу

Нові виклики бізнес-середовища, такі як глобальна конкуренція, нестабільність зовнішнього середовища, стрімкий розвиток інформатизації змушують менеджерів постійно шукати інноваційні стратегії розвитку організацій. Для забезпечення ефективності на сучасному ринку необхідно застосовувати прогресивні технології управління всіма факторами виробництва, зокрема людським капіталом, як найскладнішим і найважливішим ресурсом. Саме людський капітал у сучасних умовах виступає джерелом прибутку, конкурентоспроможності та майбутнього зростання організації. Тому особливо актуальним є завдання підвищення продуктивності праці співробітників за допомогою сучасних методів мотивації.

У сучасній практиці мотивації персоналу, як в Україні, так і за кордоном, використовується широкий спектр різноманітних методів. Деякі з них набули значного поширення, тоді як інші застосовуються лише в окремих організаціях.

Техніки мотивації стосуються різноманітних методів стимулювання працівників. Усі ці методи базуються на застосуванні різних теорій мотивації. До основних методів належать [7]:

1. Матеріальні винагороди. Грошові винагороди та фінансові пільги є зовнішніми стимулами. Вони надаються у вигляді заробітної плати, бонусів, пільг та інших матеріальних послуг. Це діє як «пряник» для мотивації працівників.

2. Участь в розвитку підприємства. Участь передбачає залучення працівників до прийняття управлінських рішень та планувальних заходів. Залучення працівників до формування корпоративних планів і політик дає їм відчуття причетності, визнання, прийняття, досягнення та відповідальності. У результаті це мотивує працівників до вищого рівня продуктивності.

3. Створення можливості розвитку, стимулювання творчості та інновацій є ключовими чинниками сучасної мотивації працівників. Якщо компанія надає інструменти, які відкривають співробітникам можливості досягати більшого, більшість із них скористається цим шансом. Організації можуть мотивувати працівників досягати кращих результатів, забезпечуючи постійне підвищення їхньої кваліфікації. Сьогодні програми різноманітних тренінгів для персоналу стають дедалі популярнішими та ефективнішими способами підвищення кадрового потенціалу й мотивації. Завдяки таким програмам працівники відчують зростання впевненості у власних силах. Якщо отримані знання можуть бути застосовані в роботі, вони набувають великої цінності як для співробітника, так і для компанії. В умовах зростаючої конкуренції на ринку вирішальне значення для компанії має наявність співробітників із високим творчим та інноваційним потенціалом, здатних забезпечити безперервний розвиток бізнесу. З огляду на це, з точки зору мотивації таких працівників важливо створювати можливості для реалізації їхніх ідей, стимулюючи розвиток креативності та обмін інформацією між співробітниками. Це сприятиме формуванню середовища, відкритого до змін, яке може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку.

4. Гнучкі механізми планування робочого часу У прагненні зберегти найкращих співробітників та підтримувати їхню конкурентоспроможність, організації стикаються з викликами у пошуку нових способів мотивації

персоналу. Багато працівників відчують труднощі у поєднанні роботи з особистим життям або не можуть забезпечити бажану якість життя у позаробочий час. Це викликає занепокоєння, яке може призвести до зниження мотивації та продуктивності. Організації, які впроваджують гнучкі механізми планування робочого часу, отримують мотивованих співробітників із високим рівнем продуктивності. У період пандемії COVID-19 популярними стали альтернативи традиційному графіку роботи, такі як скорочений робочий день або чотириденний робочий тиждень, дистанційна робота та сумісництво. Сьогодні ці підходи дозволяють співробітникам зосередитися на роботі без шкоди для якості їхнього особистого життя, що безсумнівно сприяє підвищенню мотивації персоналу. Мотивуючи працівників через гнучке планування робочого часу, сучасні компанії також застосовують метод розподілу обов'язків за однією посадою між двома співробітниками. Окрім додаткової мотивації, такий підхід є вигідним для організації, адже вона отримує «два в одному» – два набори навичок та здібностей для досягнення спільної мети. Сучасні компанії часто використовують комбінацію варіантів гнучкого планування робочого часу залежно від потреб і конкретної ситуації. Працівники, які отримують більше вільного часу або можливостей для його планування, можуть вести збалансоване життя, що робить їх щасливішими та продуктивнішими. Хоча кожен із цих підходів може мати певні недоліки, їхні переваги значно переважають, що підтверджується зростаючою кількістю організацій, які пропонують гнучкий підхід до планування робочого часу. Кожен співробітник має унікальні потреби, які він прагне задовольнити через свою роботу. Саме тому організації повинні створювати систему стимулів, що охоплює широкий спектр потреб працівників у робочому середовищі. Це сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу.

5. Визнання зусиль та значення кожного працівника. Одним із ключових способів підвищення мотивації є визнання зусиль працівника. Визнання – це форма позитивного зворотного зв'язку, яка свідчить про те, що організація визнає та цінує внесок співробітників у спільний результат. Визнання

може бути як формальним, так і неформальним. Деякі компанії застосовують такі форми визнання, як грошові винагороди, додаткові вихідні дні, подарунки тощо.

6. Розширення прав і можливостей співробітників включає залучення їх до процесів управління, прийняття рішень на всіх рівнях, а також делегування повноважень. Це передбачає надання працівникам більшої відповідальності за планування, реалізацію та контроль результатів їхніх рішень. У результаті розширення прав і можливостей працівників зменшується почуття розчарування, зростає їхня мотивація до роботи та відповідальність за досягнення цілей організації.

7. Створення робочих груп. Працівників об'єднують у різні робочі групи для задоволення їхніх соціальних потреб. Їм дозволяється працювати разом, обговорювати якість та продуктивність, аналізувати причини недоліків. Таким чином, працівники стають самостійно мотивованими та орієнтованими на досягнення організаційних завдань і відповідальності.

8. Участь у розподілі прибутку. Це метод мотивації, коли працівникам надається певний відсоток від прибутку компанії. Участь у прибутках підприємства безпосередньо мотивує їх на досягнення кращих фінансових результатів.

9. Оплата за навички. Цей метод передбачає оплату працівників залежно від їхніх навичок, які вони застосовують у роботі. Це мотивує висококваліфікованих працівників досягати вищих результатів, а тих, хто має нижчий рівень навичок, стимулює покращувати свої вміння та знання.

10. Представництво. Це ще один важливий метод мотивації працівників. У його межах працівники входять до управлінських комітетів для участі в процесі прийняття рішень. Отримавши можливість бути представленими в управлінні, працівники можуть чітко висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції. У підсумку це сприяє їхній відданості роботі.

Комбінація методів мотивації персоналу залежить від цілей управління персоналом, а також формується під впливом існуючих моделей мотивації. Розглянемо характеристики основних моделей мотивації працівників.

Японська модель мотивації відзначається врахуванням таких аспектів, як рівень професіоналізму, кваліфікація, майстерність, вік та стаж роботи. Мотивація працівників базується на аналізі цих складових, що дозволяє створити індивідуальний підхід до стимулювання.

Американська модель мотивації ґрунтується на соціальних і культурних особливостях. Вона орієнтована на індивідуальний інтерес працівника, спрямований на досягнення матеріального добробуту та високих результатів роботи. Керівництво активно залучає працівників до розподілу прибутку, управління компанією та надає їм можливість володіти часткою у власності підприємства.

Британська модель мотивації передбачає залежність заробітної плати від прибутку компанії. Працівники можуть отримувати фінансову винагороду у формі акцій чи бонусів. Також використовується система, за якої розмір зарплати змінюється залежно від результатів діяльності підприємства.

Німецька модель мотивації відрізняється тим, що інтереси працівників є пріоритетом для керівництва. Усі рішення у сфері мотивації приймаються з урахуванням потреб персоналу, що сприяє ефективній взаємодії.

Турецька модель мотивації поєднує матеріальне стимулювання з активним впровадженням корпоративної культури та методів психологічної мотивації. Керівництво регулярно покращує умови праці, що сприяє задоволенню потреб працівників та підвищенню їхньої мотивації.

На нашу думку, при формуванні мотиваційного механізму слід враховувати, що цілі підприємства повинні відповідати цілям працівників. Структура механізму має бути зрозумілою і доступною як для роботодавця, так і для співробітників, а його реалізація – справедливою. За зміни економічного стану, фінансових умов або специфіки діяльності підприємства методи та інструменти мотивації мають бути адаптованими та гнучкими, щоб ефективно відповідати новим викликам.

1.3 Підходи до оцінювання мотивації персоналу

Методики оцінювання (діагностики) мотивації є важливим інструментом у дослідженні психологічних і поведінкових аспектів працівників. Вони дозволяють аналізувати структуру мотивації, виявляти домінуючі мотиви, оцінювати їхній вплив на діяльність і прийняття рішень. Завдяки їх використанню можна визначити, що спонукає людину до дій, як мотиви впливають на її продуктивність, задоволеність роботою, рівень стресу та емоційну стабільність. Підходи, які використовуються в практичній діяльності компанії, дозволяють вивчати як внутрішні, так і зовнішні аспекти мотивації, допомагають оцінювати їхній баланс, а також прогнозувати ефективність діяльності або адаптацію до змін.

Однією з поширених методик є діагностика мотивації професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана. Вона ґрунтується на концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація характерна для ситуацій, коли головну цінність для людини становить сам процес діяльності. Зовнішня мотивація, навпаки, виникає у випадках, коли діяльність виконується заради досягнення цілей, які не пов'язані безпосередньо зі змістом цієї роботи, наприклад, через прагнення отримати соціальне визнання, матеріальну вигоду тощо. Зовнішня мотивація може бути позитивною або негативною. Зовнішні позитивні мотиви, як правило, сприяють більшій ефективності діяльності, ніж зовнішні негативні [16].

Оцінка типу мотивації здійснюється через підрахунок показників внутрішньої мотивації (InM), зовнішньої позитивної мотивації (ExMp) та зовнішньої негативної мотивації (ExMn) (рис.1.5) [16].

Відповідно до методики розрахунки здійснюються за наступними формулами (1.1-1.3).

$$\text{InM} = \frac{P+O}{2} \quad (1.1),$$

де Р – задоволення від самого процесу та результату роботи;

О – можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

$$ExMp = \frac{S+C+R}{3} \quad (1.2)$$

де S – матеріальна винагорода;

C – прагнення до просування по службі;

R – потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших.

$$ExMn = \frac{K+E}{2} \quad (1.3),$$

де K – прагнення уникнути критики з боку керівника або колег;

E – прагнення уникнути можливих покарань.



Рисунок 1.5 – Методика оцінки мотивації персоналу К. Замфір у модифікації А. Реана

Джерело: систематизовано автором

Аналіз отриманих результатів дозволяє визначити мотиваційний комплекс особистості, який характеризується співвідношенням зазначених видів мотивації. Найоптимальнішими комплексами є ті, де внутрішня мотивація переважає зовнішню, або ж вони перебувають у балансі з перевагою позитивних мотивів. Найгіршим вважається комплекс, у якому домінує зовнішня негативна мотивація. Дослідження демонструють, що задоволеність професійною діяльністю безпосередньо пов'язана з оптимальністю мотиваційного комплексу. Наприклад, висока вага внутрішньої мотивації та зовнішньої позитивної мотивації корелює зі зниженням рівня емоційної нестабільності, тоді як переважання негативних мотивів пов'язане зі зворотною тенденцією. Таким чином, рівновага між мотиваційними чинниками відіграє ключову роль у визначенні успішності та задоволення від роботи [16].

Методика Джона Аткинсона для оцінки мотивації до успіху та уникнення невдач розроблена на основі його теорії досягнень. Ця теорія акцентує увагу на тому, як внутрішні мотиви впливають на поведінку людини у ситуаціях, пов'язаних із ризиком і винагородою. Основна ідея полягає в тому, що кожна людина має дві протилежні тенденції: прагнення досягти успіху та уникнути невдач.

Мотивація до успіху характеризується бажанням отримати визнання, досягти високих результатів та перевершити власні або суспільні очікування. Люди з високим рівнем цієї мотивації зазвичай обирають помірно складні завдання, які дозволяють їм максимально проявити свої здібності, при цьому уникаючи надмірного ризику.

Мотивація уникнення невдач базується на страху помилитися або зазнати невдачі. Люди з високим рівнем цієї мотивації намагаються уникати ситуацій, де можливе невдачі, часто вибираючи або занадто прості завдання, де успіх гарантований, або надзвичайно складні, де провал можна виправдати складністю завдання.

Методика оцінює баланс між цими двома тенденціями через спеціальні опитувальники. Зазвичай це набір тверджень або описів ситуацій, в яких людину

просять вибрати варіант поведінки, найбільш характерний для неї. Результати аналізуються для визначення домінуючого типу мотивації, що дозволяє прогнозувати поведінку людини в умовах невизначеності або викликів.

Наприклад, люди з високою мотивацією до успіху зазвичай успішні в кар'єрі, адже вони готові вкладати ресурси та зусилля у досягнення цілей. Водночас ті, у кого домінує мотивація уникнення невдач, можуть демонструвати нижчу продуктивність через надмірну обережність і страх ризику.

Цей підхід широко застосовується у психології, педагогіці, спорті та управлінні персоналом для оцінки особистісних якостей, визначення потенціалу розвитку та формування індивідуальних підходів до навчання чи мотивації.

Наступною поширеною методикою є діагностика рівня мотивації особистості в досягненні поставлених цілей і успішному виконанні завдань за Елерсом. Цей інструмент є популярним серед психологів, педагогів і HR-фахівців, оскільки дозволяє аналізувати, наскільки людина орієнтована на досягнення високих результатів у своїй діяльності [33].

Методика представлена у вигляді тесту, який містить твердження, що відображають різні аспекти поведінки та установки, пов'язані з прагненням до досягнень. Респонденту пропонується оцінити, наскільки кожне твердження відповідає його власному сприйняттю чи поведінці. Оцінка проводиться за чотирибальною шкалою, що дозволяє визначити індивідуальні особливості мотиваційного профілю [33].

Отримані результати дозволяють визначити, наскільки сильно виражена у людини потреба в досягненнях, а також її готовність брати на себе відповідальність, ініціативу та долати труднощі. Люди з високими показниками за цією методикою зазвичай характеризуються прагненням до самореалізації, наполегливістю та готовністю ризикувати, якщо це сприяє досягненню мети. Натомість низькі результати можуть вказувати на орієнтацію на уникнення невдач або недостатню віру у власні сили.

Наступним підходом є шкала оцінки професійної мотивації Р. Міллера – інструмент, розроблений для оцінки рівня професійної мотивації осіб, що

працюють в різних сферах діяльності. Основна мета цієї – визначити, які чинники впливають на мотивацію людини до професійної діяльності, що в свою чергу може допомогти у виборі правильних стратегій управління персоналом. Діагностика поєднує 2 шкали, що оцінюють наступні аспекти мотивації: прагнення до досягнення успіху, бажання самореалізації, важливість роботи в житті людини, а також ставлення до конкретної професії. За допомогою шкали можна дослідити як внутрішні (особистісні), так і зовнішні (соціальні, економічні) чинники мотивації, що в кінцевому результаті дозволяє точніше визначити сильні та слабкі сторони мотивації працівника.

Даний діагностичний інструмент активно використовується не лише в Україні, але й у багатьох інших країнах для оцінки мотивації співробітників на етапі професійного відбору або в рамках управління персоналом. Використання зазначеної шкали дозволяє адаптувати стратегії для підвищення ефективності роботи колективу, а також для підвищення загального рівня задоволення працівників своєю діяльністю.

Важливим інструментом для оцінки професійної мотивації є методика Смекала-Кучера, що спрямована на виявлення і аналіз мотиваційних чинників, які визначають успішність працівників у професійній сфері. Методика охоплює кілька аспектів мотивації: внутрішні (прагнення до самореалізації та професійного зростання), а також зовнішні фактори (потреба в соціальному схваленні, прагнення до кар'єрного зростання). Методика дозволяє отримати більш чітке уявлення про те, що саме мотивує людину до роботи, що важливо для керівників при розробці програм підвищення ефективності праці та кар'єрного росту працівників. Наведена методика також застосовується в Україні, а її міжнародне використання є поширеним у рамках дослідження професійної мотивації.

Висновки до розділу 1

Розгляд підходів до визначення мотивації персоналу дозволив зробити висновок, що усвідомлення важливості управління мотивацією персоналу підприємства спонукало науковців розглядати дане поняття з використанням різних підходів. Існуючі теорії розглядають мотиви, що спонукають працівника досягати певних цілей та виконувати роботу якісно, ґрунтуючись переважно на поясненні поведінки людини з точки зору психології.

У практиці діяльності компаній використовуються як класичні методи мотивації персоналу, так і особисто розроблені підходи, що поєднують традиційні методи і врахування специфіки діяльності компанії, її цілей, а також викликів, з якими стикається компанія.

Важливим в контексті удосконалення системи мотивації персоналу є її систематична діагностика. Вивчаючи мотиви працівників, стимули, що впливають на поведінку компанії використовують загальноприйняті методики, розроблені і апробовані в психологічній практиці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНІ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Аналіз діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» є закладом охорони здоров'я, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги [26]. Реєстраційні дані про заклад наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Найменування даних	Дані
Повна назва	Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»
Адреса	21032, Україна, Вінницький р-н, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Київська, будинок, 68
Дата заснування	24.01.2008
Код ЄДРПОУ	01982749
Основний вид діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Інші види діяльності	Загальна медична практика, Спеціалізована медична практика, Стоматологічна практика
Статутний капітал	1000 грн
Власник	Вінницька міська рада

Джерело: систематизовано автором за [4]

Заклад має багату історію, яка починається ще з ХІХ століття. Її витоки пов'язані з Вінницькою Єврейською лікарнею, згадки про яку датуються 1843 роком. На етапі будівництва були залучені провідні спеціалісти, і враховувалися не лише технічні, а й естетичні аспекти. Для опорядження використовували мармур, англійську сантехніку, берлінський кахель, що забезпечило комфорт і довговічність споруди. Лікарня мала сучасні для того часу системи водопостачання та каналізації [27].

Після звільнення Вінниці в 1944 році лікарню переобладнали на туберкульозний шпиталь для ветеранів війни. У 1950 році вона отримала статус міської лікарні №2 і почала розширюватися, створюючи відділення різного профілю: хірургічне, терапевтичне, інфекційне та інші. У 1966 році лікарня мала вже 400 стаціонарних ліжок, і саме тут надавалася більшість невідкладної допомоги в регіоні [27].

У 2009 році відкрито сучасний травмпункт та операційні, що значно покращило якість медичної допомоги. З 2018 року лікарня функціонує як комунальне некомерційне підприємство і спеціалізується на екстреній допомозі при травмах, інсультах і невідкладних станах.

Сьогодні лікарня має 8 стаціонарних відділень на 320 ліжок, 2 відділення анестезіології з інтенсивною терапією та міський травматологічний пункт. Щороку тут проходять лікування близько 15 тисяч пацієнтів, проводиться понад 8 тисяч операцій, із яких значна частина — малоінвазивні втручання.

У 2021 році завершено будівництво сучасної прибудови, де розміщено нове відділення невідкладної допомоги, операційні європейського рівня та відділення інтенсивної терапії. Це дозволило впровадити новітні методики лікування хреботно-спинальних травм, ішемічних інсультів та інших захворювань.

Лікарня постійно вдосконалює якість медичних послуг, працює в режимі 24/7 і є взірцем професіоналізму та відповідальності в регіоні.

У 2024 році Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги уклала контракт із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) на надання медичних послуг за програмою медичних гарантій. Заклад надає послуги за такими семи пакетами:

1. Стаціонарна допомога дорослим і дітям без проведення хірургічних операцій – комплексна допомога для пацієнтів, які не потребують оперативного втручання.

2. Хірургічні операції дорослим і дітям в умовах стаціонару одного дня – проведення оперативного втручання з можливістю виписки пацієнта того ж дня.

3. Хірургічні операції дорослим і дітям у стаціонарних умовах – планові та невідкладні операції з подальшим стаціонарним лікуванням.

4. Медична допомога при гострому мозковому інсульті – забезпечення невідкладної допомоги та реабілітації пацієнтів з інсультами.

5. Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах – забезпечення доступу до лікувально-діагностичних послуг без госпіталізації.

6. Готовність закладу до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях – підготовка до реагування у випадках екстрених подій чи катастроф.

7. Залучення лікарів-інтернів для забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я – організація надання допомоги з участю лікарів-інтернів, що сприяє підготовці молодих спеціалістів [27].

Наведені напрями діяльності дозволяють забезпечити комплексне обслуговування населення, підтримуючи високу якість медичної допомоги та відповідність сучасним стандартам.

Лікарня є комунальним некомерційним підприємством, але разом з тим також має різні джерела отримання прибутку.

Організаційна структура Вінницької міської лікарні швидкої медичної допомоги – лінійно-функціональна (рис. 2.3).

До адміністративно-управлінського персоналу персоналу належать: директор (Фомін О. О.), медичний директор, заступник медичного директора з хірургічної роботи, головна медсестра.

Відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги, що функціонує в складі КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», надає цілодобову допомогу пацієнтам, які самостійно звернулися чи були доставлені бригадами швидкої медичної допомоги.

Основні завдання відділення:

- електронну реєстрацію всіх пацієнтів, які звернулися по допомогу;
- первинний огляд та обстеження лікарем;
- надання невідкладної медичної допомоги всім, хто її потребує.

Лікарі відділення визначають порядок, характер та місце надання необхідної медичної допомоги.

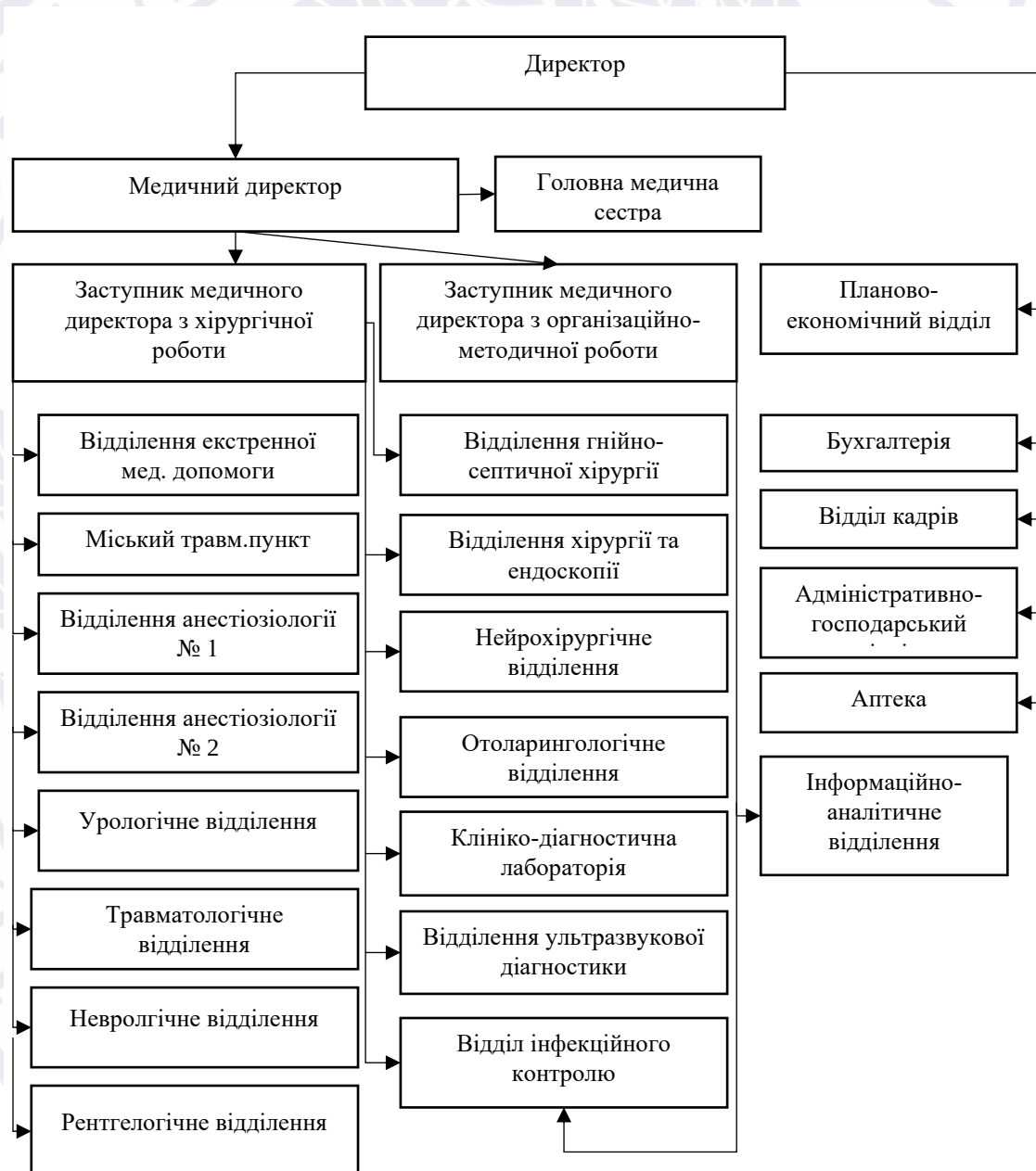


Рисунок 2.3 – Організаційна структура Вінницької міської лікарні швидкої медичної допомоги

Джерело: систематизовано автором на основі [27]

Матеріально-технічне забезпечення. Відділення оснащено всім необхідним для проведення екстрених обстежень, зокрема:

- комп'ютерною томографією (СКТ);
- ультразвуковою діагностикою (УЗД);
- електрокардіографією (ЕКГ);
- рентгенографією (Ro-обстеження);
- лабораторними дослідженнями;
- фіброгастродуоденоскопією (ФГДС).

Функції відділення:

1. Госпіталізація пацієнтів до стаціонарних відділень з проведенням санітарної обробки за потреби.
2. Транспортування хворих відповідно до показань.
3. Інформування поліції (102), адміністрації лікарні та інших служб про тяжкі травми, отруєння, аварії та катастрофи відповідно до наказів МОЗ.
4. Постійна співпраця з міськими медичними установами, такими як ВОЦ ЕМДМК, ВОСПК (служба крові), та іншими закладами.
5. Надання інформації або офіційних відповідей уповноваженим органам щодо стану пацієнтів.
6. Сортування постраждалих та організація надання допомоги у разі масових надходжень (залучається весь персонал лікарні).
7. Забезпечення відповідних умов для роботи, включаючи наявність спеціалізованих кабінетів.

У відділенні працюють лікарі медицини невідкладних станів, а за необхідності залучаються вузькопрофільні спеціалісти: урологи, хірурги, нейрохірурги, ЛОри, стоматологи, неврологи, акушери-гінекологи, ендокринологи, інфекціоністи та інші.

Цілодобово діють спеціалізовані бригади:

- політравматична;
- хірургічна;

- нейрохірургічна;
- реанімаційно-анестезіологічна.

Щодня відділення обслуговує близько 150 пацієнтів, що становить 36–37 тисяч звернень за рік. Крім того, лікарі відділення здійснюють близько 3000 консультацій у стаціонарних відділеннях щорічно. Цілодобова діяльність відділення спрямована на забезпечення швидкої, якісної та професійної допомоги всім, хто її потребує.

Травмпункт лікарні забезпечує спеціалізовану травматологічну допомогу всім, хто її потребує, включаючи мешканців міста, області та інших регіонів.

Щороку близько 20 тисяч постраждалих звертаються за допомогою в травмпункт. Відділення працює цілодобово, забезпечуючи оперативність і доступність медичних послуг.

Колектив відділення складається з 15 кваліфікованих травматологів і 12 медичних сестер. З них 12 лікарів мають першу або вищу кваліфікаційну категорію, що свідчить про їхній високий професіоналізм.

В основі роботи травмпункту – багаторічний досвід, висока майстерність і відданість традиціям якісної медичної допомоги [27].

Відділення анестезіології №1 було створене у 1993 році та спеціалізується на анестезіологічному забезпеченні під час оперативних втручань. У його складі – 12 ліжок, де надається лікування пацієнтам із політравмами, поєднаними травмами, а також патологіями нейрохірургічного, травматологічного, урологічного, ЛОР, щелепно-лицьового та хірургічного профілів. Також тут проходять лікування пацієнти у післяопераційному періоді. Щорічно відділення проводить до 4000 анестезій і приймає на лікування близько 1850 пацієнтів.

Відділення реанімації №2 розраховане на 6 ліжок і спеціалізується на наданні допомоги пацієнтам із гострими порушеннями мозкового кровообігу, отруєннями різного походження, гнійно-септичними ускладненнями та важкими соматичними станами.

Обидва відділення забезпечують висококваліфіковану допомогу, спираючись на сучасні методики лікування та догляду за пацієнтами.

Травматологічне відділення розраховане на 60 ліжок, з яких 40 призначені для травматологічних пацієнтів, а 20 – для лікування постраждалих із політравмами. Відділення оснащено всім необхідним для якісного надання медичної допомоги.

Урологічне відділення має 40 ліжок, розташованих у 14 палатах. У кожній палаті перебуває 2–3 пацієнти, а для зручності передбачено три палати підвищеного комфорту, обладнані душовими кімнатами, санітарними вузлами, телевізорами та холодильниками. Допомогу урологічним хворим надають 9 лікарів-урологів, які володіють сучасними методиками лікування та виконання оперативних втручань.

У відділенні здійснюється як консервативне, так і оперативне лікування. Консервативна терапія здебільшого застосовується при запальних захворюваннях органів сечостатевої системи, таких як гострий цистит, гострий пієлонефрит, орхіти та епідідіміти. Інші випадки потребують оперативного втручання.

Відділення гнійно-септичної хірургії розраховане на 30 ліжок. Відділення оснащено сучасними технологіями, включаючи VAC-терапію (вакуумну терапію для загоєння ран). У колективі працюють 5 лікарів, 10 медичних сестер та 9 молодших медичних сестер.

Відділення активно співпрацює з кафедрою хірургії №2 Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова. Фахівці кафедри надають консультативну та практичну допомогу.

Мета роботи всіх відділень – забезпечення високоякісної допомоги пацієнтам, використовуючи сучасні підходи та передові технології.

Відділення хірургії та ендоскопії розраховане на 50 ліжок. У штаті працюють 19 лікарів-хірургів, 15 медичних сестер та 15 молодших медичних сестер. На базі відділення функціонує кафедра хірургії №2 з курсом основ стоматології Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова під керівництвом професора Марії Іванівни Покидько.

Відділення цілодобово надає допомогу пацієнтам із гострим апендицитом, холециститом, панкреатитом, защемленими грижами, перфоративними виразками, шлунково-кишковими кровотечами, гострою кишковою непрохідністю, торако-абдомінальними травмами та іншими гострими хірургічними станами. Виконуються понад 2500 оперативних втручань на рік, серед яких лапароскопічні операції та мініінвазивні технології.

Ендоскопічна служба проводить понад 1500 фіброгастродуоденоскопій та 1200 бронхоскопій щорічно.

Неврологічне відділення спеціалізується на наданні невідкладної допомоги пацієнтам із гострими порушеннями мозкового кровообігу (ГПМК). Воно функціонує з 1 листопада 2014 року та обслуговує хворих із м. Вінниця та області. У 2021 році проліковано 1344 пацієнти, більшість із яких виписано з покращенням.

Нейрохірургічне відділення щодня приймає пацієнтів із черепно-мозковими травмами, хребетно-спинномозковими ураженнями, дегенеративно-дистрофічними захворюваннями хребта, больовими синдромами, пухлинами центральної та периферичної нервової системи.

Клініко-діагностична лабораторія є структурним підрозділом лікарні. Штат складається з 23 співробітників, зокрема 3 лікарів-лаборантів, 3 біологів, 1 лікаря-бактеріолога, 13 фельдшерів-лаборантів та 3 молодших медсестер. 95% персоналу мають вищу кваліфікаційну категорію та стаж роботи 15–30 років.

За рік лабораторія виконує близько 800 000 досліджень, серед яких. Відділення використовує сучасне обладнання та передові методики для забезпечення високої якості діагностики та лікування.

Відділення ультразвукової та функціональної діагностики є самостійною структурною одиницею КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» з лютого 2023 року. У відділенні працюють: 7 лікарів ультразвукової діагностики (УЗД), 4 лікарі функціональної діагностики (ФД), 9 медичних сестер, 2 молодших медичних сестри.

Вони забезпечують цілодобову роботу 2 кабінетів УЗД, 3 кабінетів функціональної діагностики, а також обстеження тяжких пацієнтів у реанімаційних відділеннях, палатах інтенсивної терапії та протишоківій палаті.

У лікарні також функціонують 2 рентгенологічні кабінети та кабінет комп'ютерної томографії.

У відділенні використовуються сучасні рентгенологічні системи, що дозволяє виконувати широкий спектр діагностичних обстежень, включаючи рентгенографію, комп'ютерну томографію, ангіографію та інші методи. За рік у відділенні проводиться близько 55 тисяч досліджень.

Інформаційно-аналітичний відділ займається організацією медико-статистичної діяльності, контролем обліку та звітності медичної документації, а також впровадженням автоматизованих систем обробки даних.

У відділі працюють: лікар-методист вищої категорії, 4 медичні статистици.

Основні функції:

- контроль правильності ведення облікової медичної документації,
- прийом та обробка статистичних звітів,
- розрахунок показників діяльності закладу, які використовуються для планування та прийняття управлінських рішень,
- консультативна та методична допомога підрозділам закладу,
- удосконалення обліку та статистичної обробки медичної інформації через МІС «DoctorEleks».

Відділ забезпечує якісний аналіз діяльності лікарні, що сприяє ефективному управлінню та організації роботи медичного закладу.

Планово-економічний відділ займається розробкою фінансових планів, контролем їх виконання, аналізом економічних показників діяльності закладу та оптимізацією використання ресурсів. Відділ забезпечує економічну ефективність роботи лікарні.

Бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, складання звітності, контроль за виконанням кошторису та управління фінансовими потоками закладу. Забезпечує прозорість та ефективність фінансової діяльності.

Відділ кадрів здійснює підбір, оформлення, облік і навчання персоналу, контроль трудової дисципліни та ведення кадрової документації. Відділ працює над формуванням професійної команди закладу.

Адміністративно-господарський персонал забезпечує функціонування інфраструктури закладу, утримання будівель і територій, управління технічним обслуговуванням, матеріально-технічним забезпеченням і логістикою.

Відділ інфекційного контролю контролює дотримання санітарно-гігієнічних норм, проводить моніторинг інфекційних ризиків, впроваджує заходи профілактики внутрішньолікарняних інфекцій та забезпечує безпеку пацієнтів і персоналу.

Протягом останніх років чисельність персоналу лікарні динамічно зростала (рис. 2.4).

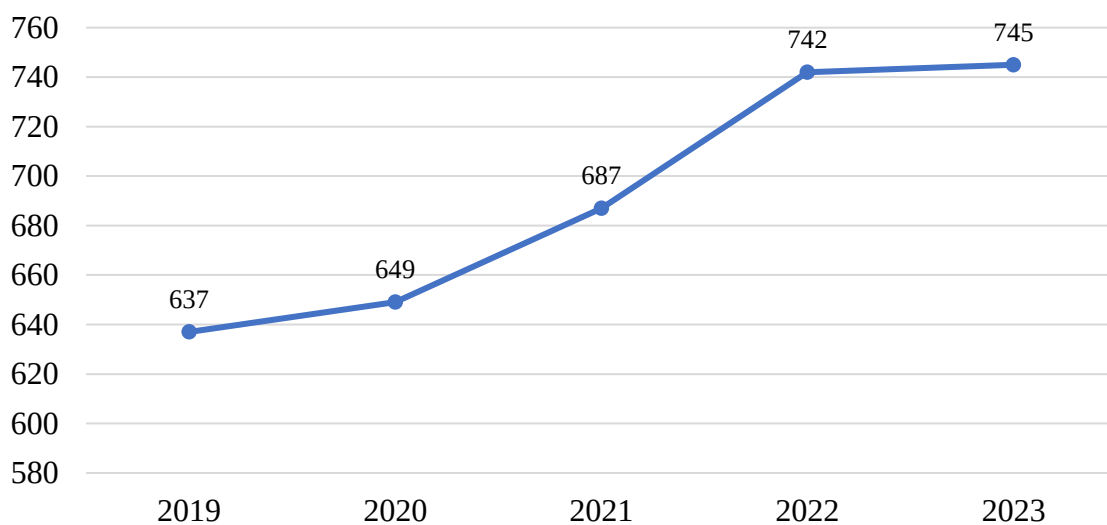


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» у 2019-2023 рр., осіб
Джерело: побудовано автором за даними [4, 13]

Характеризуючи якісний склад персоналу, слід відмітити, що відповідно до штатного розпису 2023 року частка лікарів склала 28 % (рис. 2.5).

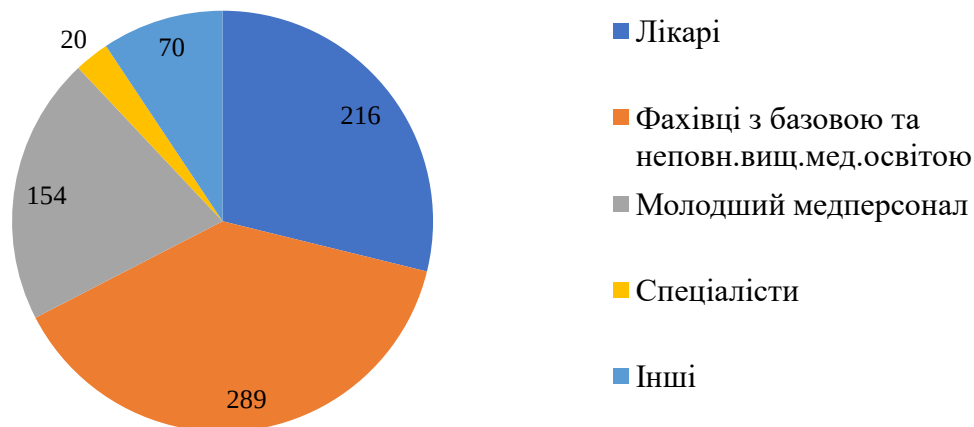


Рисунок 2.5 – Якісний склад персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» у 2023 рр., осіб

Джерело: побудовано автором за даними [39]

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання кількості лікарів та інших категорій медичного персоналу.

2.2 Аналіз результатів господарської діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»

Відповідно до статуту комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» не має на меті отримання прибутку для розподілу серед засновників (учасників), а всі його доходи мають спрямовуватись виключно на фінансування видатків по утриманню підприємства та досягнення цілей його діяльності, визначених установчими документами.

Джерелами формування майна та коштів підприємства є: бюджетні кошти, що надходять з бюджету територіальної громади м. Вінниці; плата за послуги, що надаються підприємством; добровільні благодійні внески та безповоротна фінансова допомога; інші надходження (банківські кредити, субвенції, надходження за договорами про медичне обслуговування населення тощо).

Динаміка структури доходів КНП «ВМКЛ ШМД» за останні п'ять звітних періодів наведена на рис. 2.6.

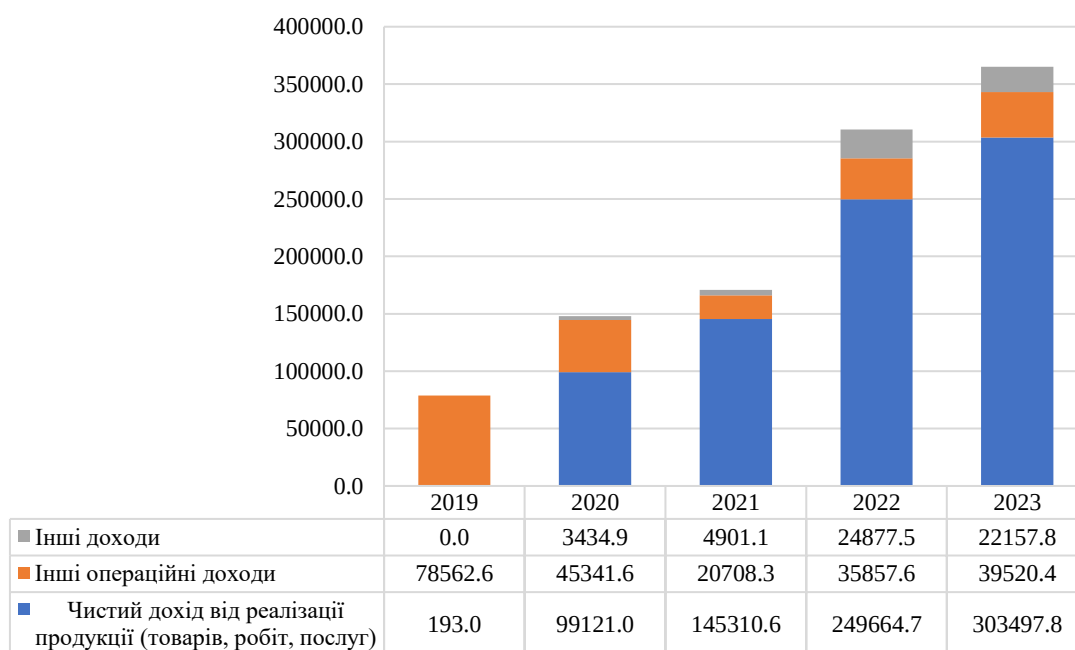


Рисунок 2.6 – Динаміка структури доходів КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі [26]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.6, за останні п'ять звітних періодів спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації (+303304,8 тис. грн). Така динаміка пов'язана із запровадженням у II-кварталі 2020 року виплат спеціалізованим медичним закладам від Національної служби здоров'я України за державною Програмою медичних гарантій.

Слід зазначити, що окрім фінансування з державного та місцевого бюджету значну роль у забезпеченні потреб медичного закладу відіграє благодійна допомога, обсяг якої також щорічно зростає.

Динаміка структури основних джерел надходжень благодійної допомоги отриманої КНП «ВМКЛ ШМД» у розрізі за останні п'ять років наведена на рис. 2.7.

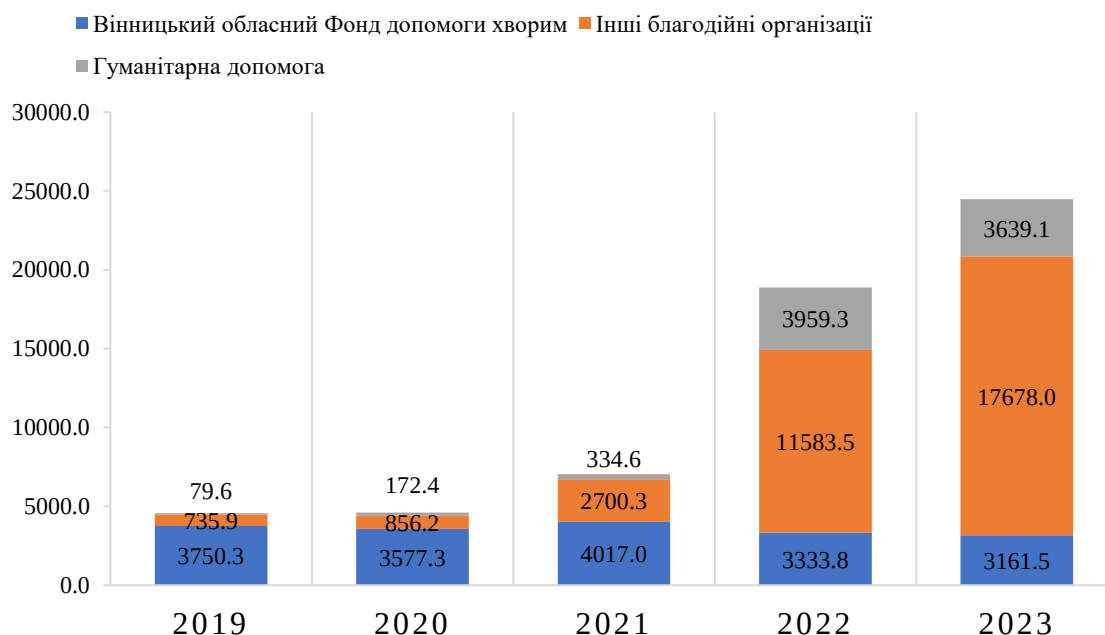


Рисунок 2.7 – Динаміка структури основних джерел надходжень благодійної допомоги КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі [26]

Дані, наведені на рис. 2.7, свідчать як про суттєве зростання обсягів наданої гуманітарної допомоги та і кардинальну зміну структури основних джерел її надходження. Так за підсумками 2023 року КНП «ВМКЛ ШМД» отримала благодійної допомоги на загальну суму 24 478 637 грн, що в порівнянні з 2019 роком становить +536,1%. При цьому лєвова частка зростання благодійної допомоги забезпечена за рахунок надходжень від інших благодійних організацій: їх частка у загальній структурі зросла з 16,1% у 2019 році до 68,1% у 2023 році (+52,0%).

Слід відзначити також і те, що лише незначна частина допомоги КНП «ВМКЛ ШМД» надається у вигляді грошових коштів. Так, у 2019 році їх частка складала 0,2%, а у 2023 році 0,1% від загального обсягу отриманої благодійної допомоги.

Кошти та матеріальні засоби, отримані в якості благодійної допомоги, використовуються для забезпечення діяльності КНП «ВМКЛ ШМД» та досягнення цілей, визначених в установчих документах зокрема для надання

екстреної медичної допомоги та створення умов для якісного медичного обслуговування населення.

Динаміка структури витрат коштів отриманих КНП «ВМКЛ ШМД» у якості благодійної допомоги за останні п'ять звітних періодів наведена на рис. 2.8.

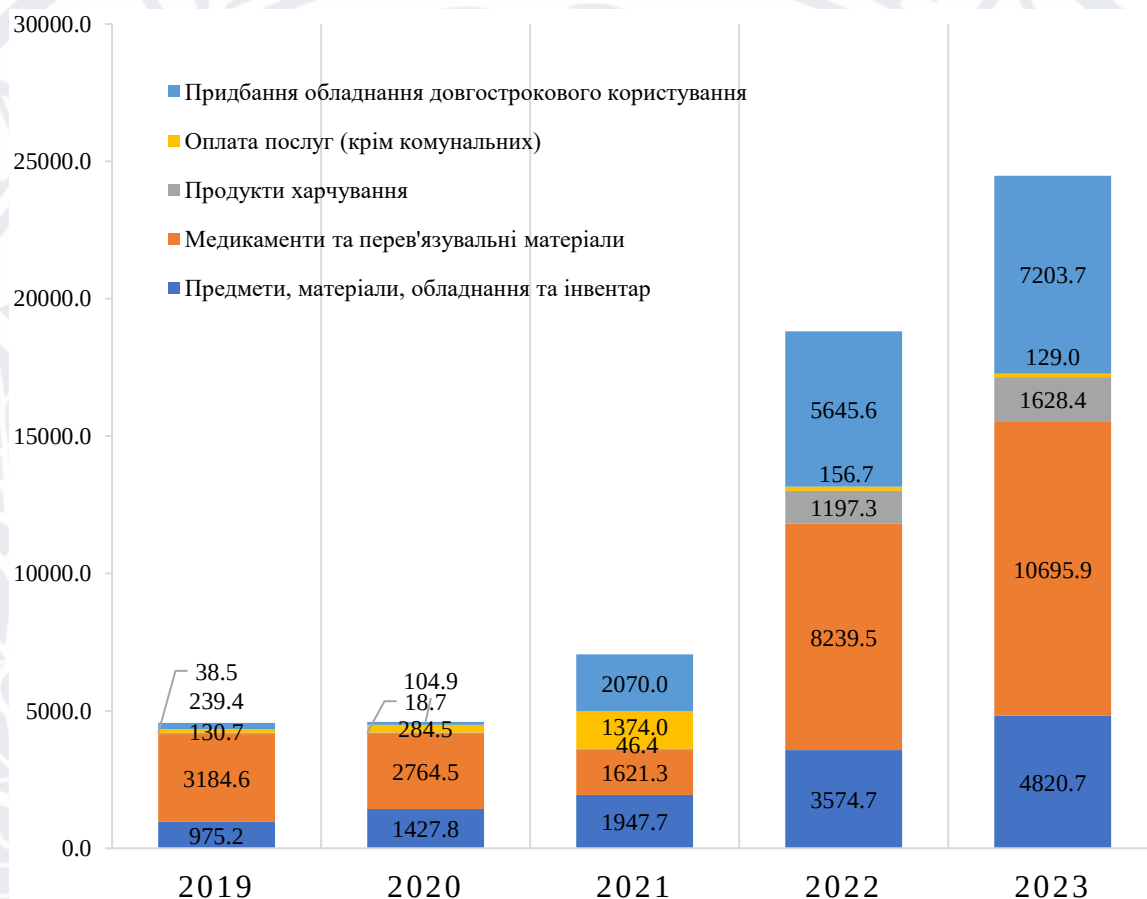


Рисунок 2.8 – Динаміка структури використання надходжень від благодійної допомоги КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі [26]

Дані, наведені на рис. 2.8, свідчать про суттєве зростання обсягів витрачених коштів. Так за підсумками 2023 року КНП «ВМКЛ ШМД» використала коштів, що надійшли у якості благодійної допомоги на загальну суму 24 477 783 грн, що в порівнянні з 2019 роком становить +535,8%. При цьому значних змін зазнала і структура витрат. Так у 2019 році лише 5,2% від загальної суми витрачених коштів благодійної допомоги припадало на капітальні

видатки – придбання обладнання довгострокового користування. Однак у 2023 році їх частка зросла до 29,4%.

Серед поточних видатків протягом всього періоду аналізу (за винятком 2021 року) найбільш вагомим напрямком використання коштів були витрати на придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів. Їх частка у загальній структурі витрат у 2019 році становила 69,7%, а у 2023 році – 43,7% (скорочення на 26%). Майже незмінною залишалась частка витрат на закупівлю предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю – 21,3% у 2019 році та 19,7% у 2023 році.

Отримана благодійна допомога та бюджетне фінансування виступають основними джерелами формування активів КНП «ВМКЛ ШМД». Динаміка зміни показників основних статей балансу за останні п'ять звітних періодів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки показників балансу КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023 рр., тис. грн

Статі балансу	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2019	
						Абсолютне (тис. грн)	Відносне (%)
Незавершені капітальні інвестиції	63787,6	95020,5	95747,9	64,2	1969,6	-61818,0	-96,9
Основні засоби	41293,4	65412,3	114096,9	353667,0	358831,8	317538,4	769,0
Запаси	2160,0	15460,7	13067,0	24749,1	30598,0	28438,0	1 316,6
Дебіторська заборгованість	21383,9	6385,0	17,0	1076,5	0,0	-21383,9	-100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	63,8	127,8	249,4	0,0	0,0	-63,8	-100,0
Гроші та їх еквіваленти	56,6	3412,8	6333,3	20957,5	18072,1	18015,5	31 829,5
Інші оборотні активи	0,0	1,1	2,2	0,2	0,5	0,5	+100,0
Актив:	128745,3	185820,2	229513,7	400514,5	409472,0	280726,7	218,0
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	10853,6	29033,8	61285,8	205620,4	203334,2	192480,6	1 773,4
Нерозподілений прибуток	42,2	22569,6	26215,6	45362,0	56357,7	56315,5	133 449
Неоплачений капітал	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	0,0	0,0

Продовження таблиці 2.2

Довгострокові зобов'язання	117785,8	98014,6	98457,7	15467,7	14962,4	-102823,4	-87,3
Поточна кредиторська заборгованість	63,7	130,3	249,6	4,2	17,9	-45,8	-71,9
Доходи майбутніх періодів	0,0	36071,9	43305,0	130553,1	131128,3	131128,3	+100
Інші поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	3507,1	3671,5	3671,5	+100
Пасив:	128745,3	185820,2	229513,7	400514,5	409472,0	280726,7	218,0

Джерело: побудовано на основі [26]

Дані, наведені в таблиці 2.2, підтверджують, що за останні п'ять років підсумок валюти балансу зріс більш ніж удвічі (+218%). Таке зростання відбулося в основному за рахунок зростання вартості основних засобів підприємства з 41293,4 тис. грн у 2019 році до 358831,8 тис. грн (+769%).

Динаміка структури активів підприємства наведена на рис. 2.9.

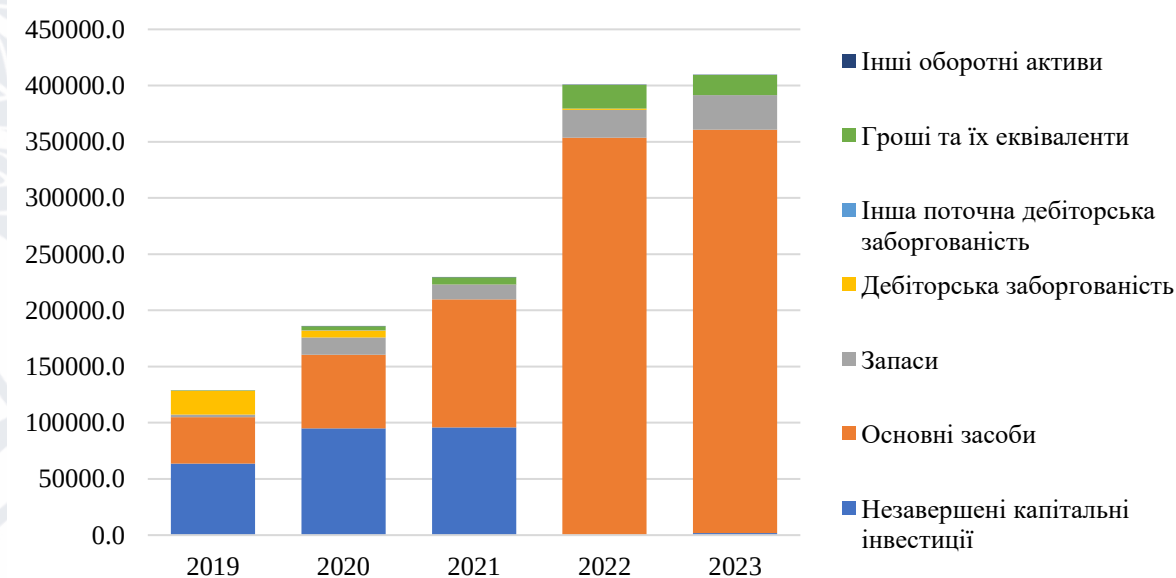


Рисунок 2.9 – Динаміка структури активів КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023

пр.,%

Джерело: побудовано на основі [26]

Структура активів, наведена на рис. 2.9, в якій переважають основні засоби (87% у 2023 році), є «важкою» (необільною) проте вона є типовою для

більшості неприбуткових закладів охорони здоров'я. Поряд з цим, враховуючи те, що збільшення частки необоротних активів відбулося за рахунок зростання їх введення в експлуатацію, можна зробити висновок про те, що підприємство орієнтовано на створення матеріальних умов для розширення своєї основної та підвищення якості медичних послуг.

Слід також відзначити значне (-87,3%) скорочення довгострокових зобов'язань підприємства, яке позитивно впливає на його фінансову стійкість та фінансову незалежність. Динаміка коефіцієнту фінансової незалежності (автономії), розрахованого як співвідношення власного капіталу до пасиву, наведена на рис. 2.10.

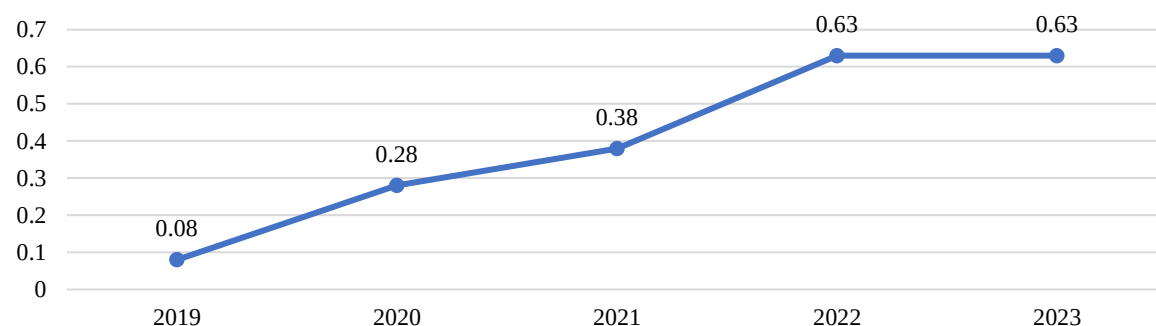


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнту фінансової незалежності КНП «ВМКЛ ШМД» за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [26]

Нормативним значенням для даного коефіцієнту є 0,5. Дані наведені на рис. 5 підтверджують, що починаючи з 2022 року підприємство набуло достатню незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, КНП «ВМКЛ ШМД» характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства та досягнення цілей його діяльності, визначених в установчих документах. У 2019-2023 рр. керівництво КНП «ВМКЛ ШМД» забезпечило постійне зростання обсягів залучення фінансових ресурсів, у тому числі за рахунок благодійних внесків, а також ефективного використання виділених коштів, які спрямовувались, як на поточне забезпечення медичного

обслуговування населення, так і на розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»

Система мотивації персоналу є важливим елементом ефективної діяльності медичних закладів, особливо в умовах високих вимог до якості надання послуг, якісного обслуговування пацієнтів і професійного розвитку працівників. У КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» мотивація працівників побудована на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, які відповідають чинному законодавству України.

Матеріальна складова системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги».

Згідно із Законом України «Про оплату праці», персонал лікарні отримує базову заробітну плату, яка залежить від посади, стажу роботи, кваліфікації та умов праці. Крім основного окладу, передбачені доплати за нічні зміни, роботу у вихідні та святкові дні, а також надбавки за шкідливі або важкі умови праці. Також відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 246 від 22 березня 2021 року медичні працівники отримують підвищені заробітні плати у межах встановлених бюджетних програм, що є важливим кроком до матеріального стимулювання.

Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці», фонд заробітної плати досліджуваної лікарні формується з трьох основних компонентів:

1. Фонд основної заробітної плати, який охоплює виплати за виконану роботу відповідно до встановлених норм і визначається у вигляді посадових окладів.

2. Фонд додаткової заробітної плати, який включає різноманітні доплати, надбавки, премії, компенсаційні виплати та оплату часу.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, серед яких винагороди за річні результати роботи, премії за спеціальними схемами, компенсації та інші грошові чи матеріальні виплати, що перевищують норми, визначені чинним законодавством.

Посадові оклади працівників встановлюються на основі затвердженої Схеми окладів КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», узгодженої з профспілкою та затвердженої керівником лікарні. Для більшості працівників базою для розрахунку є мінімальна заробітна плата, встановлена чинним законодавством на відповідний період.

Працівникам з науковими ступенями КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» надаються додаткові доплати: 15% від окладу для кандидатів наук і 25% для докторів наук, за умови відповідності їхньої діяльності профілю наукового ступеня. Також передбачені надбавки за почесні звання: «Заслужений» – 20% окладу, «Народний» – 30%.

За роботу в нічний час (з 22:00 до 6:00) виплачується надбавка у розмірі 25% за кожну годину роботи. У разі залучення до шкідливих або важких умов праці чи виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, розмір доплати може становити до 50% посадового окладу.

Окремо працівники можуть отримувати матеріальну допомогу (включно з оздоровчою) у розмірі до 50% окладу, а також премії та заохочувальні виплати, залежно від фінансових можливостей фонду оплати праці.

Протягом останніх років спостерігалось зростання середньої заробітної плати у КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» (рис. 2.11).

Для співробітників із тривалим стажем роботи на підприємстві у КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» встановлюються доплати залежно від їхнього досвіду. Зокрема, лікарі отримують від 5% до 15% окладу, а фахівці з базовою медичною освітою – від 2,5% до 10%, залежно від тривалості роботи.

Таким чином, система оплати праці у КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» передбачає індивідуальний підхід до мотивації

працівників, враховуючи їхній стаж, кваліфікацію, умови праці та професійні досягнення

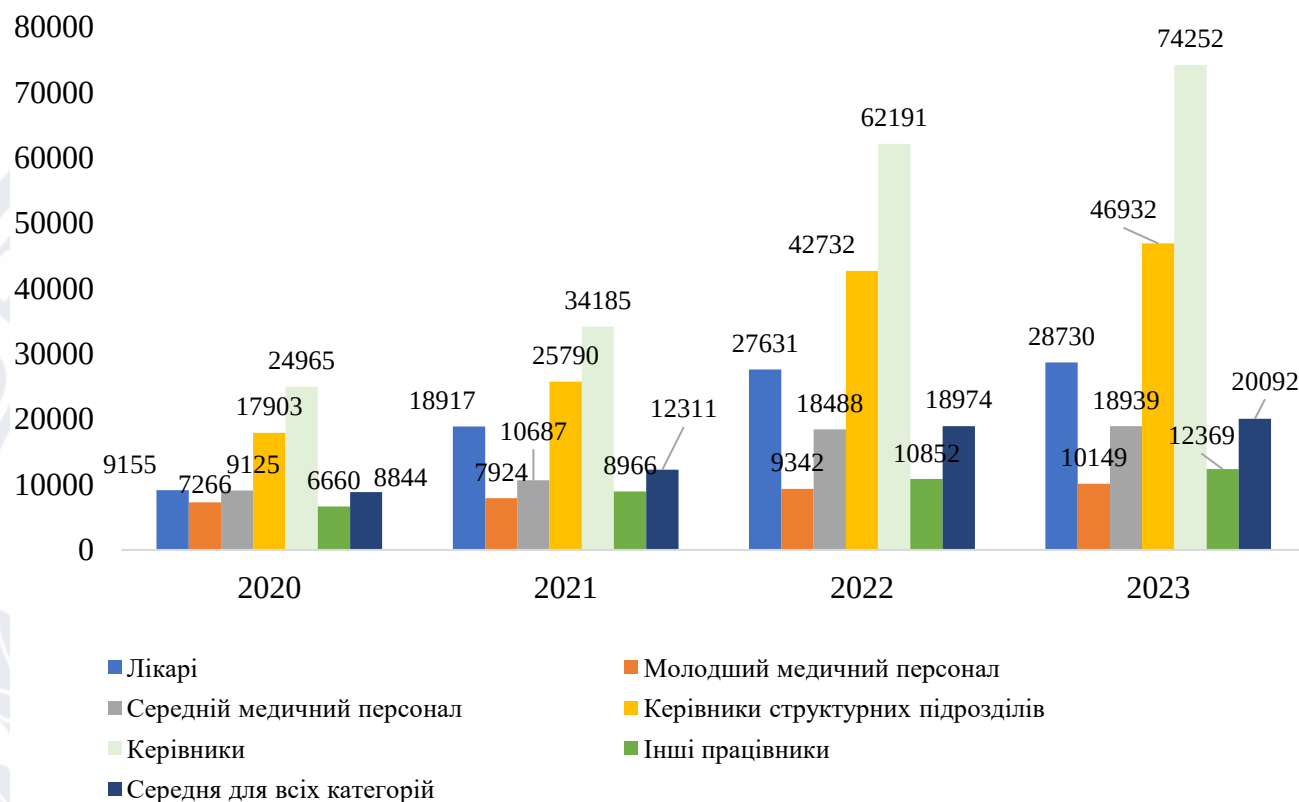


Рисунок 2.11 – Середньомісячна заробітня плата працівників КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» за 2020-2023 рр., грн
Джерело: складено автором за даними [12]

Проте, базова заробітна плата не завжди відповідає реальним потребам працівників, враховуючи значне навантаження, пов'язане з фізичною, психологічною та емоційною напруженістю роботи. Окрім того, враховуючи те, що лікарня є некомерційною, відповідно система матеріального заохочення має певні обмеження і чітко регламентована нормативними актами в сфері діяльності медичних установ.

Наприклад, міжнародна компанія, що діє у сфері медичних послуг Medtronic Inc., що була обрана для порівняння, як взірець, оскільки має міжнародну винагороду «Найкраще робоче місце», окрім більш ширших можливостей матеріального стимулювання, також використовує систему учпсті в

прибутку. Працівники можуть купувати акції Medtronic зі знижкою 15% і вносити від 2 до 10% прийнятного прибутку після сплати податків шляхом відрахувань із заробітної плати. Такий підхід позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Важливим є наявність соціального пакету у КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», але разом з цим він є типовим для державних установ і певним чином мінімальним, адже чітко регламентується законодавством України для всіх підприємств.

Ключовим *нематеріальним* стимулом є можливості для професійного розвитку. Лікарня співпрацює з навчальними закладами та міжнародними партнерами, організовує курси підвищення кваліфікації, тренінги та науково-практичні конференції. Молоді фахівці мають змогу проходити навчання під керівництвом досвідчених лікарів, що сприяє їхньому професійному зростанню.

Серед останніх заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації можна відзначити наступні: семінар-тренінг «Гігієна рук-основа інфекційної безпеки медичних працівників», в межах якого серед медичних сестер було проведено оцінювання теоретичних знань та практичних навичок; конференція сільно з «Альтамедіка», у якій брали участь працівники лікарні.

Система кар'єрного розвитку базується на оцінюванні компетенцій і результатів роботи, що дозволяє мотивувати персонал на досягнення кращих результатів.

Визнання досягнень працівників здійснюється через відзначення грамотами, подяками та вручення нагород, що відповідає нормам колективного договору закладу. Це сприяє підвищенню лояльності до організації та стимулює професійне зростання.

Важливим аспектом нематеріального стимулювання є можливість персоналу брати участь у прийнятті рішень.

Працівники КНП мають право брати участь в управлінні підприємством через різні організаційні механізми, зокрема загальні збори (конференції), ради трудових колективів, профспілки або інші органи, обрані трудовим колективом

для представлення його інтересів. Вони також можуть вносити пропозиції щодо покращення роботи підприємства, а також у питаннях соціально-культурного забезпечення та побутового обслуговування.

Представники профспілкової організації, а за їхньої відсутності — працівники, обрані трудовим колективом, виконують функцію представництва інтересів працівників у органах управління відповідно до чинного законодавства. Підприємство зобов'язане створювати умови, які сприяють участі працівників в управлінських процесах.

Трудовий колектив підприємства включає всіх осіб, які беруть участь у його діяльності на підставі укладених трудових договорів, контрактів або інших форм правовідносин, що регулюють трудові відносини. Директор підприємства не може входити до складу органів, через які трудовий колектив здійснює право участі в управлінні. Повноваження цих органів визначаються відповідно до чинного законодавства.

Відносини між адміністрацією підприємства та трудовим колективом регулюються колективним договором, який укладається від імені колективу уповноваженим органом. Учасники колективного договору зобов'язані звітувати перед працівниками на загальних зборах щонайменше раз на рік.

Для оцінки мотивації персоналу в КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» було використано методику К. Замфір у модифікації А. Реана, описану в першому розділі (п.1.3).

Працівникам КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» було запропоновано відповісти на питання у формі анкети, де персоналу потрібно оцінити значимість наведених мотивів (додаток А).

Для оцінки була використана шкала від 1-го до 5-ти балів (де 1 – найнижчий показник).

У результаті проведеного опитання були отримані наступні результати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати опитування персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» (середнє значення)

Мотиви професійної діяльності	Лікарі	Середній медичний персонал	Молодший медичний персонал
Заробітня плата	3,1	3,3	3,4
Прагнення до просування	3,6	3,7	3,9
Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег	2,9	3,1	3,3
Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей	3,2	3,4	3,6
Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших	3,8	3,2	2,6
Задоволення від самого процесу та результату роботи	4,1	3,6	2,9
Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності	3,9	3,5	2,8

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Далі були розраховані показники внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»:

Для лікарів:

$$\text{InM} = (4,1 + 3,9)/2 = 4$$

$$\text{ExMp} = (3,1 + 3,6 + 3,8)/3 = 3,5$$

$$\text{ExMn} = (2,9 + 3,2)/2 = 3,05$$

Найбільше значення має внутрішня мотивація.

Для середнього медичного персоналу:

$$\text{InM} = (3,6 + 3,5)/2 = 3,55$$

$$\text{ExMp} = (3,3 + 3,7 + 3,2)/3 = 3,4$$

$$\text{ExMn} = (3,1 + 3,4)/2 = 3,25$$

Для молодшого медичного персоналу:

$$\text{InM} = (2,9 + 2,8)/2 = 2,85$$

$$\text{ExMp} = (3,4 + 3,9 + 2,6)/3 = 3,3$$

$$\text{ExMn} = (3,3 + 3,6)/2 = 3,45 \text{ (рис. 2.12)}$$

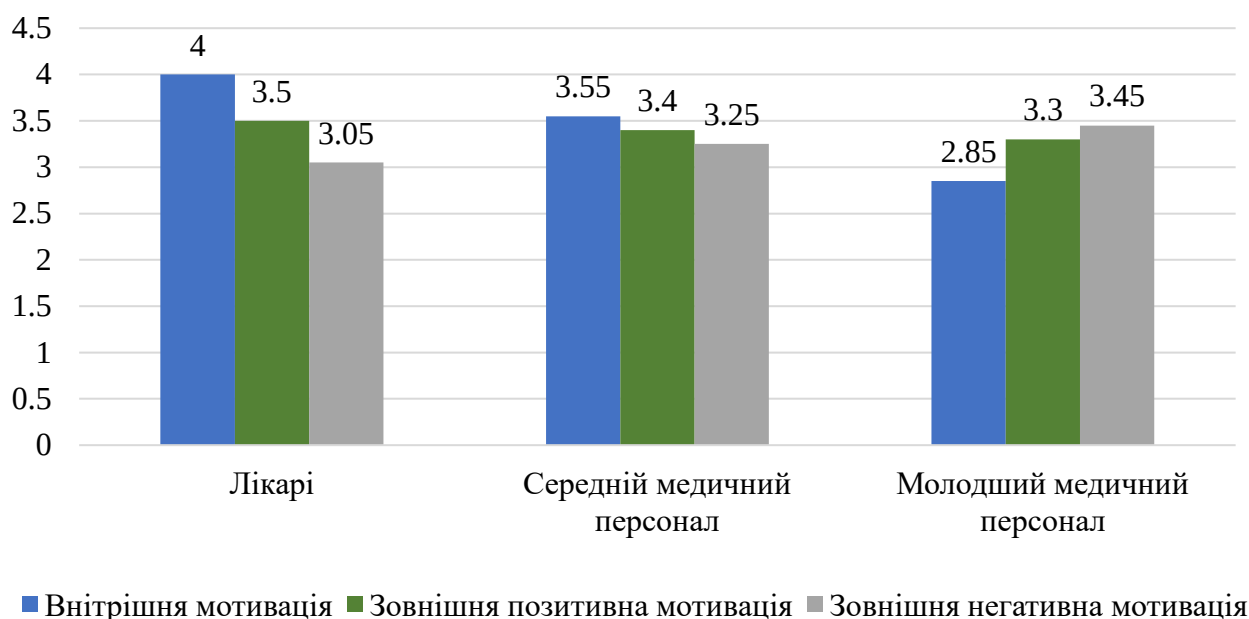


Рисунок 2.12 – Результати розрахунку показників внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації персоналу
Джерело: розраховано автором

Для лікарів та середнього медичного персоналу маємо наступне співвідношення:

$$InM > ExMp > ExMn$$

Для молодшого медичного персоналу:

$$InM < ExMp < ExMn$$

Для лікарів та середнього медичного персоналу виявлено найкращий варіант мотиваційного комплексу, для молодшого медичного персоналу – найгірший.

Отримані результати свідчать про те, що для лікарів та середнього медичного персоналу найважливішою є внутрішня мотивація, тобто внутрішнє прагнення до досягнення результатів та професійного росту. Зовнішня позитивна мотивація (наприклад, матеріальні стимули, нагороди, похвали) також має суттєвий вплив, але поступається внутрішнім факторам. Зовнішня негативна мотивація має найменший вплив, що є сприятливим, оскільки свідчить про високу ефективність мотивації через позитивні фактори.

Для молодшого медичного персоналу внутрішня мотивація є менш вираженою або навіть недостатньою, і більше значення мають зовнішні фактори. Зовнішня позитивна мотивація є важливою, але найзначніше для цієї категорії працівників є зовнішня негативна мотивація (можливо, через вплив дисциплінарних заходів або непевність щодо наслідків невиконання обов'язків).

Аналізуючи результати опитування за класифікацією мотиваційних факторів Ф. Герцберга, можна зробити такі висновки, що для лікарів та середнього медичного персоналу внутрішня мотивація (InM) є найбільш важливою, що відповідає категорії «мотиваторів» у класифікації Герцберга. Це означає, що лікарі та середній медичний персонал найбільше мотивовані через можливість самореалізації, професійного зростання, досягнення успіху та задоволення від роботи. Для цієї категорії працівників важливими є можливості для розвитку кар'єри, успіхи в роботі та визнання їхніх досягнень, що є частиною мотиваторів, які стимулюють їх роботу та задоволення від виконуваних завдань.

Зовнішня позитивна мотивація (ExMp) є також важливим чинником, хоча й на другому місці. Вона пов'язана з матеріальними винагородами, преміями чи іншими зовнішніми стимулами, які підвищують мотивацію, але не настільки сильно, як внутрішні фактори. Зовнішня негативна мотивація (ExMn), тобто можливість покарання чи негативних наслідків, займає останнє місце. Це свідчить про те, що лікарі та середній медичний персонал працюють найбільш ефективно, коли їх мотивація ґрунтується на позитивних факторах, а не на страху перед покаранням. Однак варто зазначити, що навіть гігієнічні фактори (наприклад, умови праці) можуть мати певний вплив на загальний рівень мотивації.

Для молодшого медичного персоналу внутрішня мотивація (InM) є менш вираженою порівняно з зовнішніми факторами. Це вказує на те, що молодший медичний персонал потребує більше зовнішніх стимулів для мотивації. Зовнішня позитивна мотивація (ExMp) має дещо більший вплив, ніж внутрішні фактори, але на першому місці все ж знаходиться зовнішня негативна мотивація (ExMn). Це означає, що молодші працівники більш чутливі до дисциплінарних заходів та

можливості покарання за невиконання обов'язків, що є характерним для тих, хто не має достатнього досвіду або мотивації зсередини. Таким чином, для цієї групи працівників важливо забезпечити належні умови праці, системи покарань та винагород, щоб підтримувати їхню мотивацію.

Таким чином, для лікарів та середнього медичного персоналу найбільш ефективними є внутрішні мотиваційні фактори, що відповідає категорії мотиваторів Ф. Герцберга. Ці працівники орієнтовані на досягнення особистих цілей, професіоналізм і задоволення від роботи. Для них важливо забезпечити можливості кар'єрного росту та визнання, а також позитивну атмосферу в колективі. Натомість для молодшого медичного персоналу більш ефективними є зовнішні мотиваційні фактори, зокрема, дисциплінарні заходи та матеріальні винагороди, що є характерними для гігієнічних чинників в класифікації Герцберга. Для цієї групи важливо забезпечити не тільки належні умови праці, а й контролювати їх діяльність через зовнішні стимули.

Сучасні умови роботи медичного персоналу вимагають значних фізичних, емоційних та інтелектуальних ресурсів. Постійний контакт із пацієнтами, відповідальність за їхнє життя та здоров'я, високий рівень навантаження і тривалі робочі години створюють передумови для виникнення стресу, перенасичення та синдрому професійного вигоряння. Ці фактори не лише впливають на ефективність роботи медичних працівників, але й можуть негативно позначатися на якості медичних послуг і здоров'ї самих працівників.

Дане дослідження має на меті визначити рівень стресу, перенасичення та вигоряння серед медичних працівників, виявити основні причини їх виникнення з метою формування ефективного мотиваційного механізму. Для оцінки використовувалися стандартизовані методики, такі як шкала сприйнятого стресу (PSS-10) та Maslach Burnout Inventory (MBI), а також спеціально розроблені питання для оцінки перенасичення робочим навантаженням.

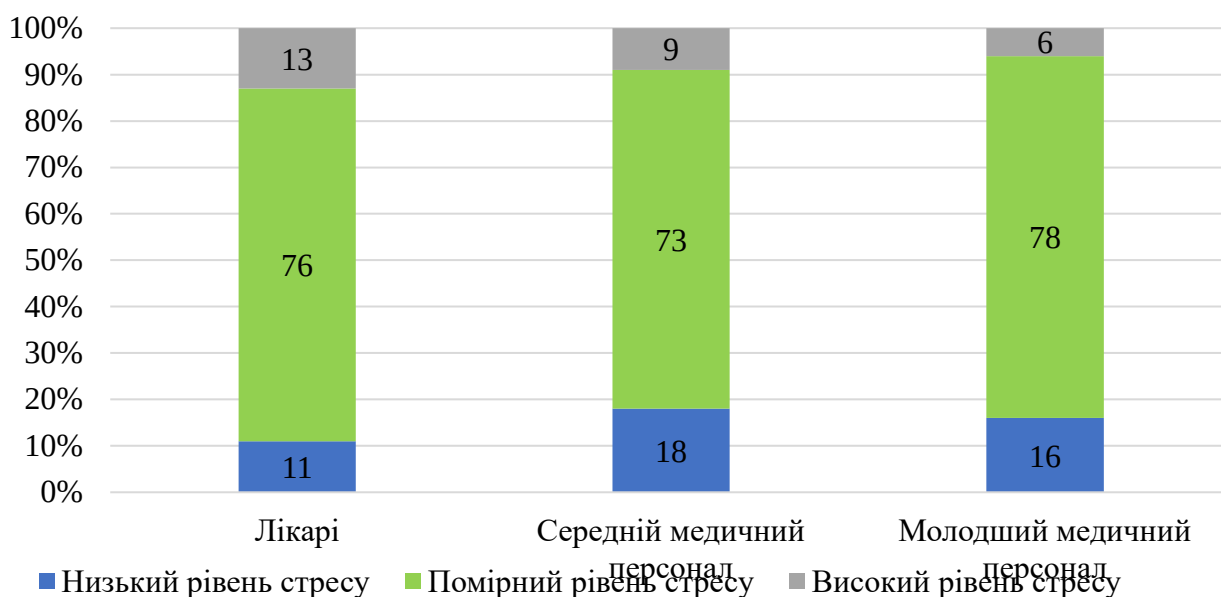


Рисунок 2.13 – Результати діагностики рівня стресу персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» (середнє значення), % від опитаних

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Результати аналізу рівня стресу серед медичного персоналу вказують на суттєві відмінності між групами співробітників. Зокрема, серед лікарів 11 % мають низький рівень стресу, 76 % — помірний, і 13 % перебувають у зоні високого ризику стресу. Такий розподіл свідчить про те, що більшість лікарів стикаються зі значними емоційними та фізичними навантаженнями, характерними для їхньої професійної діяльності. Постійна відповідальність за життя пацієнтів, необхідність ухвалювати критично важливі рішення та робота в умовах дефіциту часу сприяють формуванню помірному і навіть високого рівня стресу у частини цієї категорії працівників.

Результати аналізу середнього медичного персоналу демонструють дещо кращі показники: 18 % респондентів відчувають низький рівень стресу, 73 % — помірний, і лише 9 % перебувають у групі з високим рівнем. Це може свідчити про те, що середній медичний персонал зазвичай виконує важливі, але менш відповідальні завдання, що знижує емоційне напруження. Однак, майже три

чверті співробітників усе ж таки знаходяться у стані помірного стресу, що вказує на необхідність впровадження заходів для його зменшення.

Серед молодшого медичного персоналу 16 % працівників мають низький рівень стресу, 78 % — помірний, і лише 6 % демонструють високий рівень. Найнижчий показник високого стресу серед цієї категорії може бути пов'язаний із меншою тривалістю контактів із пацієнтами та виконанням завдань, які не потребують значної кваліфікації. Водночас переважання помірного рівня свідчить про те, що навантаження й обов'язки цієї категорії співробітників також є достатньо значними.

Отримані результати вказують на те, що більшість медичних працівників, незалежно від посади, перебувають у стані помірного рівня стресу. Це підкреслює необхідність цілеспрямованих заходів із підтримки емоційного та фізичного благополуччя персоналу. Особливу увагу слід приділити лікарям, оскільки вони мають найвищий показник стресу. Рекомендованими заходами можуть бути організація психологічних тренінгів, супервізій, впровадження програм із релаксації, а також перегляд робочих графіків із метою зменшення перенавантаження. Для середнього і молодшого медичного персоналу доцільним є забезпечення умов для підвищення кваліфікації та можливостей для професійного розвитку, що може зменшити емоційну втому та покращити мотивацію до роботи.

Важливим для оцінки мотиваційного середовища є також визначення індексу перенасичення та професійного вигорання.

Результати аналізу індексу перенасичення та професійного вигорання демонструють суттєві відмінності між групами медичних працівників (рис. 2.14-2.15).

Серед лікарів лише 8 % мають низький рівень перенасичення, тоді як 67 % перебувають у зоні помірного навантаження, а 25 % стикаються з високим рівнем перенасичення. Такі дані свідчать про значне навантаження на цю категорію працівників, що пов'язане з інтенсивністю їхньої роботи, високим рівнем

відповідальності та необхідністю ухвалювати складні рішення в умовах обмеженого часу.

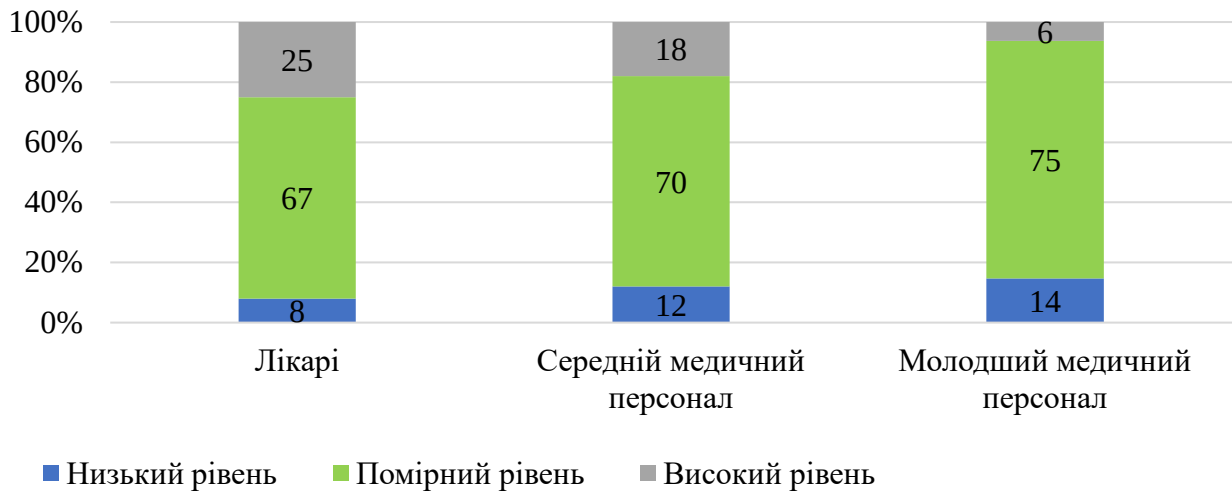


Рисунок 2.14 – Результати діагностики станів зниженої працездатності персоналу за ступенем вираженості Індекса перенасичення, % від опитаних
Джерело: розраховано автором на основі опитування

Аналогічно, індекс вигоряння серед лікарів демонструє, що 10 % мають низький рівень вигоряння, 68 % — помірний, і 22 % — високий. Підвищений рівень вигоряння у кожного п'ятого лікаря свідчить про серйозну проблему, яка потребує негайного вирішення.

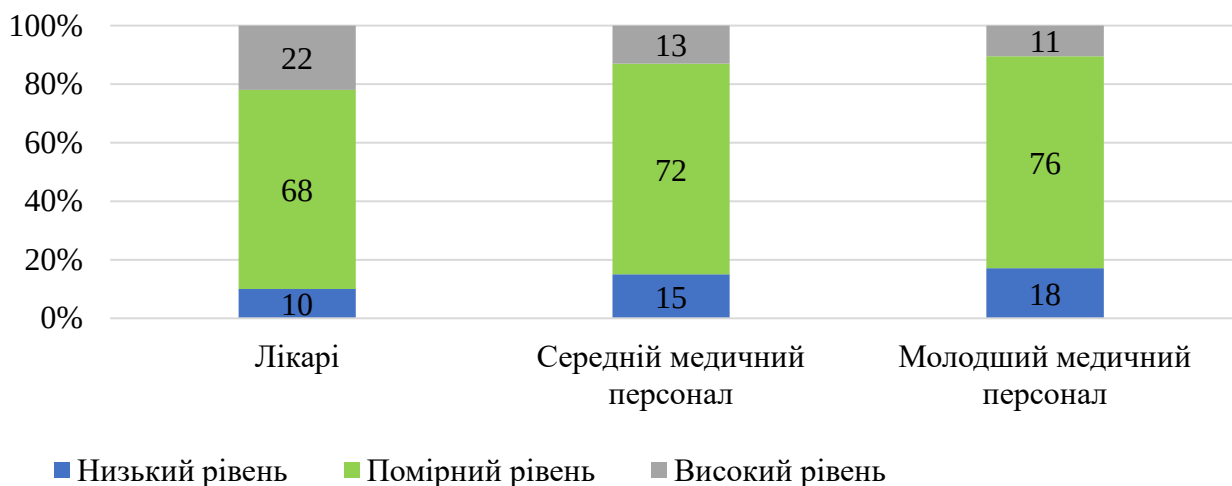


Рисунок 2.15 – Результати діагностики станів зниженої працездатності персоналу за ступенем вираженості Індекса професійного вигоряння, % від опитаних

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Середній медичний персонал показав дещо кращі результати. Зокрема, 12 % цієї категорії мають низький рівень перенасичення, 70 % — помірний, і лише 18 % перебувають у зоні високого навантаження. Щодо вигорання, 15 % мають низький рівень, 72 % — помірний, і 13 % — високий. Ці дані вказують на те, що середній медичний персонал хоча й виконує важливі завдання, все ж стикається з меншою емоційною напругою порівняно з лікарями.

Молодший медичний персонал демонструє найкращі показники серед усіх категорій. Низький рівень перенасичення спостерігається у 14 % працівників, помірний — у 75 %, а високий — лише у 11 %. Індекс вигорання у цій групі показує, що 18 % мають низький рівень вигорання, 76 % — помірний, і лише 6 % стикаються з високим рівнем. Це свідчить про те, що молодший медичний персонал, який зазвичай виконує менш відповідальні завдання, має більше можливостей для уникнення надмірного емоційного та фізичного виснаження.

Аналіз отриманих даних вказує на те, що найбільш уразливою категорією є лікарі, які мають найвищі показники як перенасичення, так і вигорання. Це підтверджує необхідність впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на зменшення навантаження, покращення умов праці та підтримку емоційного стану. Середньому медичному персоналу також доцільно забезпечити підтримку через організацію додаткового відпочинку, психологічну допомогу та можливості для підвищення кваліфікації. Для молодшого медичного персоналу необхідно зберігати наявний баланс, водночас надаючи можливості для кар'єрного росту, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Висновки до розділу 2

Аналіз напрямів діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» дозволив зробити висновок, що лікарня надає значний перелік медичних послуг. Характеризуючи систему управління, слід відзначити,

що структура управління є лінійно-функціональною, характеризується багаторівневістю. Чисельність персоналу протягом 2019-2023рр. динамічно зростала, що свідчить про розширення діяльності лікарні.

Оцінка результатів господарської діяльності показала, що КНП «ВМКЛ ШМД» демонструє достатню забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для стабільного функціонування підприємства та досягнення визначених у статутних документах цілей. Упродовж 2019–2023 років керівництву вдалося забезпечити стабільне зростання обсягів залучених фінансових ресурсів, зокрема за рахунок благодійних внесків, а також ефективно використовувати надані кошти. Фінансування спрямовувалося як на поточне забезпечення медичного обслуговування населення, так і на вдосконалення матеріально-технічної бази закладу.

Аналіз існуючої системи мотивації зроблено у двох напрямках: вивчення існуючих методів мотивації персоналу, а також проведення діагностики мотивації медичних працівників. Отримані результати свідчать про суттєві відмінності у мотиваційних пріоритетах різних категорій медичного персоналу за методикою Замфіра-Реана, а також про вплив стресу, перенасичення та професійного вигорання на їхню роботу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Визначення чинників, що впливають на мотивацію персоналу медичних закладів України

Сфера охорони здоров'я зазнає суттєвих трансформацій у глобальному масштабі, що впливає не лише на функціонування медичних установ, таких як лікарні, амбулаторії та будинки догляду, але й на пацієнтів, персонал та інші зацікавлені сторони. У сучасних реаліях, позначених викликами глобальних пандемій, економічних криз та нестабільністю на ринку праці, питання мотивації медичних працівників стає особливо важливим. Медичний персонал, який перебуває на передовій у забезпеченні здоров'я населення, зазнає значних фізичних та емоційних навантажень, що робить необхідним не лише забезпечення їх ресурсами, а й підтримку високого рівня мотивації.

Мотивація медичних працівників є ключовим фактором, який визначає якість надання послуг, задоволеність пацієнтів та загальну ефективність діяльності закладів охорони здоров'я. Висока мотивація персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності роботи та покращенню морального клімату в колективі. Умови невизначеності, спричинені зовнішніми факторами, такими як пандемії, економічна та політична нестабільність, створюють додаткові виклики для стабільної роботи медичних установ. У таких обставинах особливо важливо впроваджувати ефективні інструменти та організаційні заходи, які спрямовані на підтримку та посилення мотивації працівників.

У сучасних умовах невизначеності, коли медичні працівники стикаються з високим рівнем стресу та нестабільністю, мотивація стає ключовим чинником, що визначає їхню здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. Вона значною мірою впливає на якість медичних послуг, адже мотивовані співробітники демонструють більшу самовідданість, продуктивність і готовність

швидко приймати рішення. Хоча матеріальні стимули, зокрема підвищення заробітної плати чи надання пільг, залишаються важливими аспектами мотивації, нематеріальні чинники відіграють дедалі більшу роль. Серед таких факторів можна виділити визнання досягнень, підтримку з боку керівництва, можливості для професійного розвитку та навчання. Вони не лише підвищують моральний дух працівників, але й формують у них відчуття важливості своєї праці.

Ключові чинники, що впливають на мотивацію персоналу медичних заходів було систематизовано за моделлю PEST.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз чинників, що впливають на мотивацію медичних працівників в Україні

Політико-правові чинники	Економічні чинники
1. Поступове реформування медичної галузі, що впливає на рівень фінансування галузі, умови праці та заробітну плату медичних працівників. 2. Зміни уряду, воєнні дії та економічні кризи створюють додатковий тиск на систему охорони здоров'я та впливають на стабільність умов праці. 3. Програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, пільгове житло або соціальні гарантії для медичного персоналу, впливають на мотивацію працівників. 4. Закріплення захисту прав медичних працівників на законодавчому рівні, що визначає рівень задоволення від професійної діяльності.	1. Низький рівень оплати праці 2. Недостатність державного фінансування, що призводить до недостатнього забезпечення ресурсами, впливаючи на робочі умови та задоволеність працівників. 3. Падіння купівельної спроможності зарплат через інфляцію.
Соціальні чинники	Технологічні
1. Визнання та повага до праці медичних працівників з боку суспільства 2. Постійний стрес і фізичне навантаження призводять до емоційного вигорання 3. Можливості для професійного зростання та навчання	1. Упровадження електронних медичних записів, та інших цифрових рішень, що полегшує рутинні процеси. 2. Низький рівень оснащення сучасними технологіями та інструментами значної кількості державних медичних закладів 3. Використання онлайн-курсів, симуляторів і тренажерів сприяє підвищенню кваліфікації та професійного розвитку

Джерело: складено автором

Аналізуючи чинники, що впливають на мотивацію персоналу медичних закладів в Україні, варто порівняти мотиваційні механізми, створені для медичних працівників в інших країнах. Цікавими є результати дослідження Гончарука А., Левандовського Р., у якому зазначається, що система охорони здоров'я України є найменш ефективною серед 33 європейських країн. Найновіше дослідження мотивації медичного персоналу в Україні вказує на її ключові особливості – як зовнішні, так і внутрішні: різні мотиватори для груп медичного персоналу залежно від віку, професії та статі; а також суттєві відмінності між мотивацією українських медичних працівників і їхніх колег з інших країн. Ці відмінності можуть пояснювати поведінкові характеристики українського медичного персоналу, які, ймовірно, є однією з причин неефективності системи охорони здоров'я [45].

Автори зазначають, що поведінка та мотивація лікарів і медсестер у малоефективній системі охорони здоров'я принципово відрізняється від поведінки й мотивації в ефективній системі (наприклад, у Польщі).

Розглядаючи польську систему охорони здоров'я як ефективну, автори встановили, що загалом польські медсестри значно менш мотивовані цікавою роботою, ніж досвідчені лікарі. Крім того, немає прямих значних відмінностей у мотивації між медсестрами та акушерками у польських лікарнях [45].

Молоді польські лікарі також значно менш мотивовані повагою суспільства до своєї професії, ніж досвідчені лікарі, але вони значно більше мотивовані, ніж медсестри, допомагати іншим (альтруїстичні мотиви), цікавою роботою, можливістю робити значний внесок у суспільство та попитом на професію (можливостями працевлаштування). Однак, вони менш мотивовані, ніж медсестри, потенціалом майбутніх доходів. Крім того, на відміну від досвідчених медичних працівників, молоді польські лікарі (інтерни) демонстрували іншу, подекуди навіть протилежну, мотивацію. Майбутні польські лікарі перевершують очікування своїх закордонних колег лише за кількома стимулами, а саме соціальними гарантіями, можливістю зробити вагомий внесок у суспільство, а також можливостями для креативності та

оригінальності. Дивно, але такі інтереси більше притаманні старшим людям, які очікують на соціальні гарантії та хочуть залишити після себе певний позитивний образ.

Український медичний персонал трохи оптимістичніший, ніж їхні польські колеги, але їхні нинішні умови роботи гірші, ніж у Польщі. Досвідчені українські лікарі та медсестри відносно високо мотивовані лише моральними стимулами, які, ймовірно, досі утримують їх на робочих місцях [45].

На відміну від досвідченого медичного персоналу, молоді українські лікарі (інтерни) значно більше мотивовані, ніж польські, можливостями для подорожей, креативності та оригінальності, кар'єрним ростом; потенціалом поєднання роботи та сім'ї; майбутнім рівнем доходів; приємними умовами роботи; а також поточною зарплатою. Вони дуже мотивовані поточними рівнями зарплат і оптимістично налаштовані щодо майбутніх доходів.

Крім того, молодим українським лікарям потрібні різноманітні можливості (для подорожей, просування кар'єрними сходами, розвитку), приємні умови праці, потенціал для поєднання роботи та сім'ї, а також повага суспільства до їхньої професії. З одного боку, добре, коли співробітники дуже мотивовані й оптимістично налаштовані. Але з іншого боку, питання полягає в тому, чи може малоефективна система охорони здоров'я надати їм усе необхідне. Можливо, реформа охорони здоров'я, запущена в Україні у 2018 році, додає оптимізму молодим українським лікарям, або ж асоціація України з Європейським Союзом надихає їх можливостями міграції для роботи за кордоном. У будь-якому випадку, на цей момент ці очікування виглядають дещо надто оптимістичними та, очевидно, поки не можуть бути реалізовані в Україні [45].

Таким чином, сьогодні українські державні заклади охорони здоров'я стикаються з необхідністю пошуку ефективних мотиваційних підходів, які враховували б специфіку роботи медичних працівників та забезпечували підвищення продуктивності й ефективності їхньої діяльності. Традиційна матеріальна винагорода хоча і є значущою, проте не завжди спроможна забезпечити стабільну мотивацію. Мотив – це усвідомлене спонукання до

досягнення мети, яку людина сприймає як особисту необхідність. Тому структура мотиву включає як потреби, так і дії для їх задоволення, разом із витратами, пов'язаними з цими діями.

У сучасному управлінні закладами охорони здоров'я все більшого значення набуває мотиваційна функція, яка переважає над адміністративним контролем. Замість методів «батога і пряника» або дисциплінарної відповідальності, акцент робиться на довірі, авторитеті та винагородах. Також важливу роль відіграють гарантії зайнятості та комфортні умови праці. Мотиваційні програми орієнтуються на цінності працівників, які розподіляються за пріоритетами. Для оцінки значущості цих цінностей часто використовуються бальні системи, що дозволяють об'єктивно оцінити вплив окремих чинників на мотивацію.

Таким чином, ефективна мотивація в сучасних медичних установах вимагає збалансованого підходу, який поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховуючи потреби персоналу та специфіку їхньої роботи. Це забезпечує не лише високу якість медичних послуг, але й стабільність роботи закладу в умовах постійних викликів

Враховуючи сучасні виклики, що стоять перед медичними закладами, мотиваційне середовище повинно формуватися в цілому для галузі. Стратегії мотивації повинні підходити до цих складних проблем цілісно: надавати можливості для розвитку кар'єри, докладати зусиль для забезпечення належної винагороди та сприяти сприятливому робочому середовищу, включаючи сприятливий нагляд.

Знання того, що в кар'єрі медичного працівника є місце для подальшого розвитку, є критичним фактором у мотивації медпрацівників і дозволяє їм продовжувати задовольняти мінливі медичні потреби своїх громад. Збільшення кількості можливостей працевлаштування, незалежно від того, чи це просування вгору в організаційній ієрархії, чи надання можливості навчатися новому, є важливим показником задоволеності роботою. Планування кар'єри – особистого чи інституційного – дозволяє медичним працівникам підвищити рівень навчання

та відданість роботі. Організації чи системи охорони здоров'я, які допомагають медичним працівникам планувати свою кар'єру, можуть підвищити моральний стан і сприяти утриманню амбітного персоналу.

У країнах з низьким рівнем ресурсів підвищення зарплат може бути нереалістичним. Тіно Малісело та Ріта Магава стверджують, що економічно ефективнішим методом посилення мотивації медичних працівників у сільській місцевості було б надання урядом більше зручностей та інфраструктури (наприклад, кращих доріг) у цих районах. Дослідження, проведене в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, показало, що медичні працівники цінують сучасні робочі приміщення з належними системами водопостачання та каналізації та сучасними технологіями освітлення та зв'язку.

Цей метод також може працювати для медичних працівників в інших місцях. Забезпечення більш безпечних і приємних умов праці підвищує продуктивність медичних працівників і якість обслуговування. У Кенії медичні заклади успішно підвищили мотивацію та гордість персоналу, вдавшись до таких недорогих заходів, як прибирання громадських місць медичних закладів, вирощування квітів на території та надання безкоштовного чаю персоналу в кімнатах відпочинку.

Забезпечення того, щоб медичні працівники відчували себе в безпеці на своїй роботі, також є важливим для мотивації, продуктивності та їхнього рішення залишитися на роботі. Це стосується таких питань, як забезпечення доступу медичних працівників до чистої води; забезпечити, щоб працівники мали достатні запаси засобів безпеки та були навчені належному поводженню з хімікатами; крім того, внесення незначних коригувань у фізичне середовище – наприклад, підвищення ергономіки обладнання та зменшення обсягу підняття важких для медичних працівників – зменшує кількість прогулів. Дотримання позитивних протоколів управління та забезпечення нагляду за якістю також є важливим. Це можна зробити шляхом підвищення загальної якості управління. Приклади включають наймання належним чином підготовлених менеджерів, які встановлюють чіткі очікування; збільшення часу,

який вони проводять із медичними працівниками; щоб вони надали належний і конструктивний зворотній зв'язок. та створення прозорих схем стимулювання

Добре розроблені системи фінансування, засновані на ефективності, або інші типи платежів за планами ефективності можуть посилити підзвітність за певні послуги шляхом перевірки та більшого чи кращого нагляду. Підвищення підзвітності змусить персонал більше брати участь у досягненні цілей продуктивності закладу.

Але виклики часто існують. Керівникам часто бракує інструментів управління якістю. Керівникам може бути важко знайти належний транспорт для поїздки до медичних працівників. Менеджери також витрачають багато часу на виконання адміністративних обов'язків донорів і власної адміністрації.

Мотивація медичних працівників лежить не тільки на їхніх керівниках. Медичні працівники з сільської місцевості або з досвідом роботи в сільській місцевості, швидше за все, будуть мотивовані поїхати туди працювати. Національні політики та зацікавлені сторони також відіграють свою роль. Розробка національних планів щодо залучення, мотивації та утримання працівників охорони здоров'я має здійснюватися шляхом прийняття рішень на основі фактичних даних. Це включає в себе використання відповідних даних, щоб допомогти керувати політикою та ухвалювати рішення. Однак, коли працюєш із системами охорони здоров'я, часто важко знати, що вимірювати – особливо в країнах, що розвиваються.

Будь-яка стратегія мотивації та утримання не є повною без аналізу рентабельності, який дозволяє політикам зважувати плюси та мінуси конкретних пропозицій. Політики повинні зібрати різноманітне поєднання зацікавлених сторін, щоб забезпечити належну перевірку запропонованих змін політики. І, нарешті, необхідна ретельна комунікація, щоб забезпечити правильні очікування для медичних працівників.

3.2 Напрями удосконалення мотиваційного механізму КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»

Розгляд чинників, що впливають на мотивацію медичних працівників в цілому по країні підкреслює необхідність врахування їх при формуванні мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» (рис. 3.1). Для ефективного управління персоналом у медичному закладі, зокрема у КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», пропонується концепція формування мотиваційного механізму, яка інтегрує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність медичних працівників. Центральною складовою цього механізму є медичний персонал, на якого спрямовані всі заходи і процеси мотивації.

Основою механізму є врахування потреб і мотивів персоналу. Потреби формують мотиви, які стимулюють працівників до виконання завдань організації. Зокрема, потреби можуть бути як базовими (матеріальна стабільність, гідні умови праці), так і вищими (професійне визнання, самореалізація). Для цього передбачено впровадження діагностики мотивації, яка дозволяє визначити основні стимули для кожного працівника, виявити існуючі проблеми та сформулювати відповідні рекомендації для їх вирішення.

Важливим елементом є визначення цілей закладу, які включають підвищення якості медичних послуг, дотримання професійних стандартів, покращення взаємодії з пацієнтами. На основі цих цілей формуються конкретні завдання для персоналу, серед яких підвищення ефективності праці, покращення рівня командної роботи та впровадження нових стандартів і технологій.

Одним із ключових інструментів мотиваційного механізму є система оцінювання ефективності персоналу на основі ключових показників ефективності (КРІ). Це дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності кожного працівника, враховуючи якісні та кількісні показники, і забезпечити прозорість у розподілі заохочень. Система КРІ передбачає використання як матеріальних стимулів (премії, надбавки, підвищення заробітної плати), так і нематеріальних (визнання досягнень, нагороди, професійне навчання).



Рисунок 3.1 – Концепція формування мотиваційного механізму управління персоналом КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги»

Джерело: сформовано автором

Заохочення спрямовані на підвищення мотивації та формування у працівників прагнення до постійного розвитку.

Особливу увагу пропонується приділити заходам з покращення морально-психологічного клімату та формування корпоративної культури. Для цього необхідно створювати сприятливу атмосферу у колективі, зміцнювати довіру між працівниками, впроваджувати заходи командного будівництва та популяризувати загальні цінності закладу. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня стресу та професійного вигорання.

Важливо враховувати вплив зовнішніх чинників, які формують умови професійного розвитку медичного персоналу в Україні. До таких чинників належать економічна ситуація, правове регулювання, соціальна підтримка та інноваційний розвиток у медичній сфері. Ці фактори впливають як на можливості закладу у впровадженні методів мотивації, так і на потреби та очікування медичного персоналу.

Запропонована концепція також передбачає постійне вдосконалення системи мотивації через моніторинг результатів, оцінювання впроваджених заходів і коригування методів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, мотиваційний механізм стає гнучкою системою, яка дозволяє забезпечити ефективну роботу закладу, підвищити рівень задоволеності персоналу та покращити якість надання медичних послуг.

Важливим елементом мотиваційного механізму є впровадження системи КРІ [24]. В результаті проведених досліджень було визначено, що основним принципом для створення ефективної у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є орієнтація на показники, які безпосередньо відображають якість наданої медичної допомоги та впливають на загальну результативність діяльності лікарні. Першим кроком у створенні такої системи є визначення основних напрямків діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги». Як і інші організації, лікарні повинні слідкувати за фінансовими показниками, оптимізувати операційні процеси і забезпечувати належне робоче середовище для своїх працівників. Однак, для підвищення конкурентоспроможності лікарням потрібно також оцінювати їхній вплив на

громадське здоров'я та здійснювати контроль за якістю наданих медичних послуг.

Наступним етапом є вибір метрик, які дозволяють оцінити кожен напрямок діяльності лікарні, і це має включати як фінансові, так і операційні показники, що дають змогу повністю охопити всі аспекти діяльності медичного закладу. І останнім кроком є регулярне відстеження цих метрик, щоб оперативно коригувати стратегію управління.

На основі проведених досліджень було запропоновано систему KPI для КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги», що включає наступні показники:

1. Показники ефективності медичної діяльності:
 - кількість пацієнтів, які отримали медичну допомогу за одиницю часу.
 - рівень задоволеності пацієнтів (на основі опитувань пацієнтів про якість медичної допомоги та сервісу);
 - відсоток пацієнтів, яким вдалося надати необхідну допомогу до госпіталізації.
2. Показники ефективності розвитку персоналу:
 - кількість тренінгів, сертифікацій персоналу.
 - публікації, що стосуються напряму роботи;
 - участь у конференціях, присвячених проблемам медицини.
3. Показники якості медичної допомоги:
 - кількість ускладнень після лікування: частка пацієнтів, які після медичних процедур потребують додаткового лікування через ускладнення.
 - відсоток виконаних процедур за стандартами.
4. Виконання організаційних завдань, не пов'язаних з лікарською практикою.

Побудова системи мотивації в КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» на основі ключових показників ефективності сприятиме формуванню чіткої та ефективної системи, що дозволяє оцінити результати

роботи медичного персоналу. В рамках цієї системи для кожної спеціальності обираються мінімальні показники, які повинні використовуватись для оцінки ефективності виконання завдань. Це забезпечить зосередження на основних аспектах роботи медичних працівників і дозволить оптимізувати процеси в лікарні.

Ключовим елементом є те, що виконання встановлених показників має контролювати медичний директор КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги». Він відповідає за моніторинг цих показників і передачу результатів керівництву закладу. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість та своєчасне отримання інформації про ефективність роботи кожного співробітника, а також вчасно коригувати стратегії та плани для підвищення якості медичних послуг.

Робота на основі КРІ допомагає не лише вдосконалювати якість медичного обслуговування, але й мотивувати персонал, адже зрозумілі та вимірювані критерії дозволяють чітко бачити результат своєї праці. Задоволення від досягнення встановлених показників також має позитивний вплив на мотивацію медичних працівників, що в свою чергу сприяє покращенню загальної атмосфери в колективі і ефективності роботи лікарні в цілому.

Висновки до розділу 3

З метою розробки рекомендацій по формуванню мотиваційного механізму управління персоналом медичних закладів нами було визначено політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на мотивацію персоналу та можливості медичних закладів у застосуванні методів мотивації. Зазначено, що медична галузь України сьогодні перебуває в умовах великої кількості викликів, які негативно впливають на мотивацію персоналу. Серед ключових зазначено військові дії на території України, а також порівняно низький рівень заробітної плати. Разом з тим позитивний вплив здійснюють соціальні чинники, зокрема, повага до лікарів з боку суспільства, визнання

значущості їхньої праці, що мотивує лікарів самовіддано працювати всупереч низькому рівню заробітної плати.

На основі вивчення теорій мотивації персоналу в розділі 1 та аналізу мотивації персоналу КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» запропоновано концепцію мотиваційного механізму управління персоналом, що поєднує вплив зовнішніх чинників на можливості медичних закладів щодо формування системи мотивації персоналу та на потреби персоналу, що змінюються в умовах великої кількості викликів. Механізм передбачає вибір методів мотивації з урахуванням діагностики персоналу, а також цілі і завдань медичного закладу. Окрема увага приділена впровадженню системи КРІ, що дозволить оцінювати ефективність персоналу та визначати винагороди (як матеріальні, так і нематеріальні).

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених до дослідження завдань були отримані наступні висновки.

1. Розгляд підходів до визначення мотивації персоналу дозволив встановити, що дане поняття почало активно вивчатися ще з середини минулого століття, але в цілому пояснюючи поведінку людини з точки зору психології. Таке розуміння дозволило в подальшому класифікувати потреби та мотиви, що виникають в професійній діяльності, та здійснюють вплив на ефективність праці персоналу.

2. На основі вивчення підходів та методів мотивації персоналу встановлено, що сьогодні їхній перелік досить великий та комбінується підприємствами в залежності від цілей та фінансових можливостей. Проте, їх можна поділити на 2 ключові групи: матеріальні та нематеріальні. Співставляючи з теоріями, що описують ієрархію потреб можна зробити висновок, що при досягненні певного рівня матеріальних потреб вони перестають бути для співробітника ключовими, тому актуальним стає формування середовища, в якому максимально враховуються вищі рівні потреб людини.

3. Важливе значення в управлінні мотивацією персоналу є її оцінка, у зв'язку з чим було вивчено методи та підходи до діагностики мотивації персоналу, більшість з них спрямована на визначення ієрархії мотивів для кожного працівника. Деякі з методик дозволяють оцінити окремі показники, що характеризують працездатність персоналу з урахуванням стану стресу, напруження, професійного вигорання.

4. Аналіз напрямів діяльності КНП «Вінницька міська лікарня швидкої медичної допомоги» дозволив зробити висновок, що лікарня надає значний перелік медичних послуг. Характеризуючи систему управління, слід відзначити, що структура управління є лінійно-функціональною, характеризується багаторівневістю. Чисельність персоналу протягом 2019-2023рр. динамічно зростала, що свідчить про розширення діяльності лікарні.

5. Оцінка результатів господарської діяльності показала, що КНП «ВМКЛ ШМД» демонструє достатню забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для стабільного функціонування підприємства та досягнення визначених у статутних документах цілей. Упродовж 2019–2023 років керівництву вдалося забезпечити стабільне зростання обсягів залучених фінансових ресурсів, зокрема за рахунок благодійних внесків, а також ефективно використовувати надані кошти. Фінансування спрямовувалося як на поточне забезпечення медичного обслуговування населення, так і на вдосконалення матеріально-технічної бази закладу.

6. Аналіз існуючої системи мотивації зроблено у двох напрямках: вивчення існуючих методів мотивації персоналу, а також проведення діагностики мотивації медичних працівників. Отримані результати свідчать про суттєві відмінності у мотиваційних пріоритетах різних категорій медичного персоналу за методикою Замфіра-Реана, а також про вплив стресу, перенасичення та професійного вигорання на їхню роботу. Для лікарів і середнього медичного персоналу основною рушійною силою є внутрішня мотивація, яка включає прагнення до професійного росту, досягнення результатів та самореалізації. Зовнішня позитивна мотивація, як-от матеріальні стимули, нагороди чи похвали, також є важливою, однак поступається за впливом внутрішнім факторам. Найменший вплив має зовнішня негативна мотивація, що вказує на високу ефективність позитивних чинників у формуванні їхнього мотиваційного середовища.

Натомість для молодшого медичного персоналу ситуація відрізняється. Їхня внутрішня мотивація є менш вираженою, а основний акцент робиться на зовнішніх факторах. Зовнішня позитивна мотивація має помірний вплив, однак найсуттєвіший вплив справляє зовнішня негативна мотивація, що може бути пов'язано з використанням дисциплінарних заходів або страхом перед наслідками невиконання обов'язків. Така ситуація вказує на необхідність додаткових заходів для формування внутрішньої мотивації молодшого персоналу. Дані щодо рівнів стресу, перенасичення та вигорання підсилюють ці

висновки. Найвищий рівень стресу та вигоряння спостерігається серед лікарів, що пояснюється інтенсивністю їхньої роботи, високим рівнем відповідальності та частими екстремними ситуаціями. Середній медичний персонал демонструє помірний рівень стресу та вигоряння, тоді як молодший персонал має найнижчі показники, хоча й більше схильний до перенасичення через рутинні обов'язки.

Для підвищення мотивації та зниження негативного впливу стресу, перенасичення і вигоряння вважаємо доцільним застосовувати індивідуальний підхід до кожної категорії персоналу. Для лікарів та середнього медичного персоналу доцільним є посилення внутрішньої мотивації через створення умов для професійного розвитку, визнання досягнень та запровадження програм психологічної підтримки. Молодшому медичному персоналу слід приділити увагу у формуванні внутрішньої мотивації, одночасно зменшуючи вплив негативних зовнішніх факторів через створення сприятливого робочого середовища та забезпечення стабільності умов праці.

7. Для розробки рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом медичних закладів було визначено політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на мотивацію персоналу та можливості медичних установ у застосуванні методів мотивації. Відзначено, що медична галузь України сьогодні стикається з численними викликами, які негативно впливають на мотивацію працівників. Серед основних факторів виокремлено військові дії на території країни та порівняно низький рівень заробітної плати. Водночас позитивний вплив мають соціальні чинники, зокрема повага до лікарів з боку суспільства та визнання важливості їхньої роботи, що мотивує лікарів до самовідданої праці, незважаючи на низький рівень оплати праці.

8. Запропоновано концепцію мотиваційного механізму управління персоналом, що поєднує вплив зовнішніх чинників на можливості медичних закладів у формуванні системи мотивації та на змінні потреби персоналу в умовах численних викликів. Цей механізм передбачає вибір методів мотивації з урахуванням діагностики персоналу, а також цілей і завдань медичного закладу.

Окрема увага приділяється впровадженню системи КРІ, що дасть змогу оцінювати ефективність роботи персоналу та визначати винагороди як матеріального, так і нематеріального характеру.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148–155
2. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.
4. Відкриті дані про діяльність підприємств URL: <https://opendatabot.ua/c/01982749>
5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
6. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.
7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
9. Громцев К. М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/20.pdf>

10. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.

11. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

12. Звіт про доходи та витрати надавачів медичних послуг (окремі показники) <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/1-hc>

13. Звіти директора комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» URL: <https://opendata.gov.ua/organization/470-khtt-bihhnubka-micbka-kjiihha-jiikaphr-wbndkoi-mednhhoi-donomorn>

14. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

15. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

16. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. – 281 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309843.pdf>

17. Корольков В. В та Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. 11-те вид. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45

18. Корольков В., Ткачук О., Корогод М. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо. *Науковий*

вісник Одеського національного економічного університету. 2018. 9 (261) С.85-101

19. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168–172.

20. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Бондарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

22. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.

23. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. №4. 2017. С. 8-12.

24. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

25. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця: ТВОРИ, 2022. 44 с. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5725/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

26. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/knp-vinnytska-miska-klinichna-likarnia-shvydkoi-medychnoi-dopomohy#parentHorizontalTab2|undefined3>

27. Офіційний сайт комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» URL: <https://mklshmd.com.ua/>

28. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

29. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836>

30. Посилкіна О.В., Грінь І.А., Ткачук Б.В. Удосконалення системи мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/31056/1/109-118.pdf>

31. Причепа І. та Яворська К. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. 5-те вид. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.57

32. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

33. Психологічна служба закладів освіти <http://psychologdcpp.in.ua/wp-content/uploads/2020/06/%D0%97%D0%97%D0%A1%D0%9E-3.doc>

34. Путовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С. 47-63. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>

35. Статут комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». Додаток до рішення

Вінницької міської ради від 25.02.2022 № 889. URL:
<https://mklshmd.com.ua/statut/>

36. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

37. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.

38. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.

39. Штатний розпис комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» URL:
<https://mklshmd.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/shtaty-na-01.01.2023roku.-1.pdf>

40. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-20>

41. 9 переваг, які пропонує Medtronic для підтримки вас і ваших близьких URL: <https://news.medtronic.com/9-benefits-Medtronic-offers-to-support-you-and-your-loved-ones-newsroom>

42. Afanasieva N. Y., Opanasenko Y. O. Peculiarities of professional motivation of employees of ses of Ukraine. *Theory and practice of modern psychology*. 2019. Vol. 5, No. 2, 176–180.

43. Employee Engagement & Motivation / Factsheets. CIPD. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>

44. Engidaw A. E. The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10, No. 1.

45. Goncharuk A., Lewandowski R. How Different Is Motivation of Medical Staff in Countries with Different Levels of Healthcare Efficiency: Comparison of Poland and Ukraine.

<https://www.researchgate.net/publication/343945464> How Different Is Motivation of Medical Staff in Countries with Different Levels of Healthcare Efficiency Comparison of Poland and Ukraine

46. Great place to work_URL: <https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/medtronic>

<https://crowjack.com/blog/strategy/motivational-theories/herzbergs-theory>

47. Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., & Asim J. . Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*. 2020. 6(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.

48. McLean & Company. (n.d.). HR Research for HR Professionals. URL: <https://hr.mcleanco.com/>

49. Miller K. Discussing McClelland's Achievement Motivation Theory URL: <https://crowjack.com/blog/strategy/motivational-theories/mcclellands-theory>

50. Miller K. Herzberg's Motivation Hygiene Theory to Reward Employees

51. Sabri S. M., Mutalib H. A., Hasan, N. A. . Exploring the Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*. 2019 4(14). 13–23.

52. Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statisticsabout-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0>

53. What is Maslow's hierarchy of needs? URL: https://www.pkmarketing.jp/en/articles/word-maslow_en/

54. Why is Motivation Important in Health Care? https://www.hrhresourcecenter.org/HRH_Info_Motivation.html

55. Yuping Wu. A Literature Review of Employee Motivation. URL: <https://globaltrendsacademy.com/ICGET-2018/MANAGEMENT%20AND%20SOCIAL%20SCIENCE/A%20Literature%20Review%20of%20Employee%20Motivation.pdf>

ДОДАТКИ



Анкета для діагностики мотивації професійної діяльності

Шановні колеги!

Ми проводимо дослідження, спрямоване на оцінку мотивації професійної діяльності. Просимо вас оцінити важливість для вас мотивів професійної діяльності. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти мотиви та пріоритети працівників для подальшого вдосконалення умов праці.

Інструкція: прочитайте наведені нижче твердження, які описують можливі мотиви вашої професійної діяльності. Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – зовсім не важливо;
- 2 – малозначуще;
- 3 – нейтрально;
- 4 – важливо;
- 5 – дуже важливо.

Мотиви професійної діяльності	Оцінка важливості				
	1	2	3	4	5
Матеріальна винагорода					
Прагнення до просування по службі					
Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
Задоволення від самого процесу та результату роботи					
Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Джерело: [16]