

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я (на прикладі інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ)»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

Студента гр. УЗ мз-11ш Шарій Оксани Андріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Шарій О.А.

Наукові керівники:

к.е.н. Бондар Т.В.

Суми 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,

освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування

в охороні здоров'я»

студенту групи УЗмз-1 Іш

Шарій Оксані Андріївні

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я (на прикладі інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ)» ШМР» затверджена наказом по СумДУ № 0065-VI від „30”січня 2023 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: є дослідити стан системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ та розробити рекомендації націлені на підвищення ефективності мотивації медичних працівників.
4. Об'єкт дослідження: система мотивації медичних працівників.
5. Предмет дослідження: є рівень ефективності системи мотивації медичних

працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ.

6. Кваліфікаційна робота виконується на нормативно правових актах, наказах МОЗ України, статтях, наукових виданнях, власної аналітики автора .

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні аспекти мотивації медичних працівників	
II	Аналіз рівня мотивації медичних працівників	
III	Розробка рекомендацій по підвищенню рівня мотивації медичних працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні аспекти системи мотивації медичних працівників.

У розділі 2 студент має провести аналіз рівня мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ.

У розділі 3 студент має розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівники кваліфікаційної роботи _____ к.е.н., доцент Бондар Т.В.

Завдання до виконання одержала _____ Шарій О.А.

АНОТАЦІЯ

У роботі висвітлено теоретичні основи мотивації медичних працівників. Виділено фактори, які мають вплив на мотивацію медичних працівників. Приведено методи, за допомогою яких проводять вимірювання рівня мотивації медичних працівників. Проведено аналіз рівня мотивації працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ. В рамках аналізу автором роботи було розроблено опитувальник, по вимірюванню рівня мотивації медичних працівників.

Дано характеристику роботи інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР. Розроблено рекомендації по підвищенню ефективності системи мотивації медичних працівників. Вбачається практичне застосування запропонованих рекомендацій у подальшій роботі інфекційного відділення.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимули, охорона здоров'я, медичні послуги, медичні працівники.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 36 найменувань. Загальний обсяг роботи – 39 сторінок, з них список використаних джерел – 4 сторінки.

Актуальність: у зв'язку з великим навантаженням на систему охорони здоров'я, емоціонально-психологічними факторами, економічними та політичними обставинами велика частина працівників охорони здоров'я демотивована. Саме тому підвищення ефективності системи мотивації медичних працівників є важливим етапом на шляху підвищення ефективності охорони здоров'я.

Метою роботи є: дослідити стан системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ та розробити рекомендації націлені на підвищення ефективності мотивації медичних працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Вивчити теоретико-методологічні аспекти мотивації медичного персоналу;
2. Виявити фактори, які впливають на мотивацію медичних працівників;
3. Дати характеристику роботі інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ;
4. Проаналізувати рівень мотивації працівників інфекційного відділення;
5. Розробити рекомендації по підвищенню ефективності мотивації медичних працівників.

Предмет дослідження: рівень ефективності системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ

Об'єкт дослідження: система мотивації медичних працівників.

Методи дослідження: дедукція, індукція, системний аналіз, структурний аналіз, дослідницько-статистичний метод, емпіричний та графоаналітичний методи.

Наукова новизна: Результати, що відображають наукову новизну полягають у наступному:

- *вперше* розроблено та запропоновано до розгляду рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації медичних працівників;

- *удосконалено* науковий підхід до системи мотивації медичних працівників (розроблено опитувальник для визначення рівня мотивації працівників в інфекційному відділенні Шосткинської ЦРЛ).

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимули, охорона здоров'я, медичні послуги, медичні працівники.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	11
1.1 Теоретичні аспекти мотивації медичних працівників.....	11
1.2 Фактори, що впливають на мотивацію медичний працівників.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	16
2.1 Методи вимірювання рівня мотивації медичного персоналу.....	16
2.2 Аналіз рівня мотивації працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.....	19
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ПІДВИЩЕННЮ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ІНФЕКЦІЙНОГО ВІДДІЛЕННЯ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ».....	27
3.1 Загальний устрій інфекційного відділення КНП «Шосткинської ЦРЛ».....	27
3.2 Рекомендації щодо підвищення рівня мотивації працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинської ЦРЛ».....	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	38

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВІЛ – вірус імунодефіциту людини

ЛПЗ – лікувально-профілактичний заклад

ЗОЗ – заклад охорони здоров'я

МОЗ – міністерство охорони здоров'я

НСЗУ – Національна служба здоров'я України

ВСТУП

Охорона здоров'я – це дуже трудомістка галузь, де людський ресурс є основним і найважливішим компонентом. Попит на медичне обслуговування постійно зростає внаслідок зростання чисельності населення, старіння населення, прогресу в забезпеченні ліками та технологічного розвитку. Вплив нових хвороб та інфекцій, таких як ВІЛ, хронічні захворювання та довгострокові захворювання, змінюють очікування населення щодо надання медичної допомоги.

Добре замотивований працівник охорони здоров'я є ключем до задоволення постійного попиту на послуги охорони здоров'я. Проте там, де медичні працівники демотивовані, їх продуктивність на роботі погіршується. Це, як наслідок, впливає на якість медичної допомоги, яка надається – часто вона менш якісна та менш ефективна.

Актуальність: у зв'язку з великим навантаженням на систему охорони здоров'я, емоціонально-психологічними факторами, економічними та політичними обставинами велика частина працівників охорони здоров'я демотивована. Саме тому підвищення ефективності системи мотивації медичних працівників є важливим етапом на шляху підвищення ефективності охорони здоров'я.

Метою роботи є дослідити стан системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ та розробити рекомендації націлені на підвищення ефективності мотивації медичних працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Вивчити теоретико-методологічні аспекти мотивації медичного персоналу;
2. Виявити фактори, які впливають на мотивацію медичних працівників;
3. Дати характеристику роботі інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ;

4. Проаналізувати рівень мотивації працівників інфекційного відділення;

5. Розробити рекомендації по підвищенню ефективності мотивації медичних працівників.

Об'єктом дослідження: система мотивації медичних працівників.

Предметом дослідження є рівень ефективності системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ.

Методи дослідження: дедукція, індукція, системний аналіз, структурний аналіз, дослідницько-статистичний метод, емпіричний та графоаналітичний методи.

Наукова новизна: Результати, що відображають наукову новизну полягають у наступному:

- *вперше* розроблено та запропоновано до розгляду рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації медичних працівників;

- *удосконалено* науковий підхід до системи мотивації медичних працівників (розроблено опитувальник для визначення рівня мотивації працівників в інфекційному відділенні Шосткинської ЦРЛ).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Теоретичні аспекти мотивації медичних працівників

Мотивація медичних працівників визначається як готовність докладати значних зусиль для досягнення цілей функціонування лікарняного закладу, зумовлена здатністю таких зусиль задовольнити деякі їхні індивідуальні потреби. Це свідчить про те, що для мотивації персоналу ЛПЗ повинні допомагати працівникам досягати їхніх індивідуальних потреб, коли вони працюють над досягненням спільних цілей.

Щоб покращити якість медичної допомоги є важливим підтримувати автономну мотивацію медичних працівників і визнавати та сприяти проактивності як невід'ємній частині роботи медичних працівників. Покращення якості на основі стимулів необхідно доповнювати аспектами, які стимулюють автономну мотивацію.

Широко поширена думка, що трудова мотивація медичних працівників є корисною для якості надання медичних послуг в лікарнях. Мотивація роботи медичних працівників все частіше досліджується, оскільки вчені спираються на позитивний вплив мотивації на продуктивність, який спостерігався в практичній діяльності та літературі. Однак незрозуміло, чи стосуються ці висновки якості надання медичних послуг, оскільки дослідження в галузі управління в сфері охороною здоров'я, як правило, зосереджуються на результатах працівників на індивідуальному рівні, таких як продуктивність або поведінка співробітників, а не на результатах команди чи організації. У такій складній системі, як охорона здоров'я, якість впливає з продуктивності багатьох незалежних суб'єктів, які працюють разом у пов'язаній системі, що означає, що продуктивність на індивідуальному рівні не обов'язково передбачає результати системи: якість медичної допомоги.

Неможливість визначити, чи і як мотивація медичних працівників впливає на догляд за пацієнтами, є проблематичною, оскільки це перешкоджає розробці ефективної мотиваційної політики та втручань для підвищення якості медичної допомоги. Крім того, поточні мотиваційні стратегії можуть навіть мати непередбачені наслідки. Наприклад, фінансові стимули, які широко популярні в охороні здоров'я, можуть підвищити результативність виконання відносно простих завдань, але водночас можуть «витіснити» внутрішню мотивацію, що визначає якість виконання складних завдань. Таким чином, необхідно більше розуміння взаємозв'язків між трудовою мотивацією медичних працівників, їх робочою поведінкою та якістю медичної допомоги.

1.2 Фактори, що впливають на мотивацію медичний працівників

Існує кілька факторів, які впливають на мотивацію медичних працівників. Відомо, що зовнішні фактори, такі як політичні, економічні, соціальні, культурні та технологічні чинники, суттєво впливають на рівень мотивації працівників. Наприклад, реформи охорони здоров'я, ініційовані урядом, впливають на організаційні структури, в яких працюють люди. Організаційна культура коливається в залежності від професійних і політичних переконань і цінностей, а також від організаційних процесів, на яких будується охорона здоров'я. Ці цінності формують мотивацію працівників – фактор, залежний від роботодавця.

Однак деякі дослідники стверджують, що внутрішні чинники закладу охорони здоров'я більшою мірою впливають на мотивацію працівників. Вони часто пов'язані з нерозв'язаними протиріччями між потребою сектору охорони здоров'я підвищити продуктивність працівника, одночасно покращуючи якість медичної послуги.

Фактори, які були визначені як такі, що мають великий вплив на мотивацію медичних працівників, можна розділити на дві категорії: фінансові та не фінансові.

Фінансові стимули є дуже важливим і потужним організаційним чинником у мотивації медичних працівників, такі стимули надходять у формі відповідної заробітної плати та надбавок, які вважаються важливим засобом задоволення основних потреб медичних працівників. Згідно з дослідженнями, проведеними в кількох країнах, таких як Північний В'єтнам (Dieleman et al, 2003), Малі (Dieleman et al, 2006), Гана (Agyerpong et al, 2004; Adzei and Atinga, 2012) і Великобританія (Joshua-Amadi). , 2002; 2003), важливість основної зарплати для підтримки потреб виживання працівників поза межами існування є критичним мотиватором. Отже, фінансові стимули вважаються важливими рушійними силами трудового духу та мотивації.

Фактори, які впливають на мотивацію медичних працівників можна поділити на мотиваційні (ті, що підвищують мотивацію) та де мотиваційні (ті, що знижують мотивацію) приведено на Рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Мотивуючі та де мотиваційні фактори

Джерело: створено автором.

1. Менеджмент і лідерство. Погане управління, недостатня робота в команді та відсутність підтримки з боку керівників і владних осіб є сильними демотивуючими факторами. Медичні працівники заявляють, що відкритість управління позитивно впливає на мотивацію.

2. Заробітна плата та оплата за результатами роботи. Заробітна плата – важливий мотиваційний фактор. Особливо це є важливим фактором у країнах, що розвиваються, через високий рівень бідності. З іншого боку, фінансові стимули вважаються важливими, самі по собі вони є недостатніми для мотивації медичних працівників. Таким чином, фінансові стимули повинні бути частиною групи стимулів, а не застосовуватися окремо. Оплата, пов'язана з продуктивністю, бере свій початок у теорії справедливості Адама, яка стверджує, що співвідношення витрат і результатів для всіх працівників має сприйматися як рівноцінні одиниці.

3. Професійний розвиток. Навчання без відриву від роботи та програми розвитку кар'єри є дуже важливими мотиваційними факторами для медичних працівників, оскільки вони озброюють працівників знаннями, як оптимально виконувати свої обов'язки, що, у свою чергу, підвищує самооцінку.

4. Відкладене кар'єрне зростання. Відкладене просування по службі може бути значною демотивацією, оскільки вважається, що очікуваної винагороди, яка слідує за результатами, не вистачає. Просування по службі є важливим мотиваційним фактором, оскільки воно сприймається як форма зростання, просування та визнання, задоволення потреб у самоповазі та самоактуалізації відповідно до мотиваційних теорій Алдерфера, Герцберга та Маслоу (Armstrong, 2012). Це також часто супроводжується підвищенням заробітної плати, яке вважається сильним мотивуючим фактором.

5. Погані умови праці. Коли робоче середовище не сприятливе, це деморалізує персонал. Такі умови, як відсутність електроенергії та питної води, відсутність лікарняного обладнання, відсутність витратних матеріалів для лікарень (наприклад, захисних рукавичок, масок для обличчя тощо), нездатність керівництва забезпечити роздягальні та чергування кімнати

відпочинку для лікарів, медсестер та інших медичних працівників мають демотивуючий вплив на медичних працівників.

6. Визнання, вдячність і винагорода. Визнання, оцінка чи адекватна винагорода значною мірою мотивують медичний персонал, це дає їм відчуття, що їх цінують. Тому, коли медичні працівники вважають, що вони не отримують належної винагороди за роботу, яку вони виконують, наприклад, це може призвести до того, що працівники охорони здоров'я почуватимуться демотивованими.

7. Нестача кадрів і перевантаження. Постійне перевантаження через надлишок пацієнтів або нестачу кадрів є значним демотивуючим фактором для медичного персоналу. Постійне перевантаження призводить до «вигорання» працівників. Це впливає на продуктивності праці а також на якість надання медичної послуги.

8. Відповідальність і досягнення. Підвищення відповідальності та досягнення є значним джерелом мотивації, оскільки допомагають зміцнити довіру до медичного працівника.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1 Методи вимірювання рівня мотивації медичного персоналу

Моральний дух і продуктивність страждають, коли вмотивованих співробітників не визнають, а тих, хто погано працює, не притягують до відповідальності. Вимірювання мотивації на робочому місці найефективніше здійснюється за допомогою показників людських ресурсів. Використання неупереджених, об'єктивних даних гарантує справедливу оцінку співробітників за фактичною продуктивністю роботи. Запрошення до відгуків від співробітників може виміряти поточний рівень мотивації та може запропонувати шляхи стимулювання мотивації.

Оцінка мотивації співробітників допомагає керівникам виявляти та винагороджувати працівників, які розуміють цілі організації та роблять свій внесок, щоб допомогти організації досягти запланованих результатів продуктивності. Продуктивність підвищується, коли працівники на всіх рівнях організації відчують мотивацію та беруть участь у значущій роботі, яка додає цінності.

Оцінювання продуктивності є потенційно потужним інструментом для керівників, щоб оцінити мотивацію, підтримати високопродуктивних і навчити тих, кому бракує мотивації. Однак дослідження, опубліковане HR Technologist у 2019 році, показало, що дві третини організацій не вважають, що вони добре виконують роботу, оцінюючи співробітників на основі фактичних результатів роботи. Справедливе й точне вимірювання мотивації на робочому місці є важливим для використання потенціалу працівників і підвищення організаційної міцності в конкурентній глобальній економіці.

Зрозумілим є значення мотивації працівників в ефективності роботи підприємства, проте виміряти рівень мотивації працівників є нелегкою задачею в силу суб'єктивних причин. Існують методи вимірювання рівня мотивації працівників. Основні з них представлені на Рисунку 2.1.

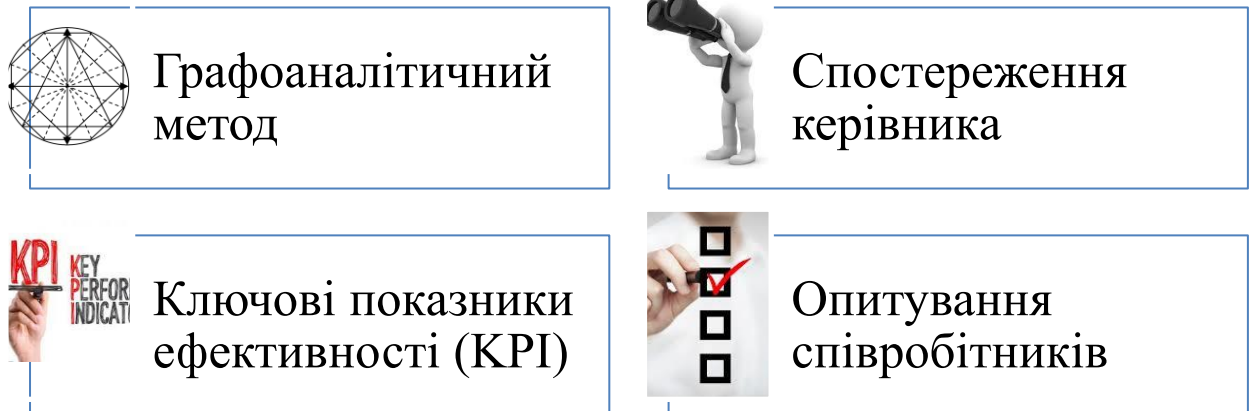


Рисунок 2.1 –Методи вимірювання рівню мотивації працівників

Джерело: створено автором.

1. Для оцінювання рівня мотивації використовують графоаналітичний метод. Значення результуючого показника (M_i) по групі визначає довжину вектора, що утворює п'ятикутник мотивації праці (Рисунок 2.2). При значенні всіх результуючих показників (M_i) від 1 до 2 рівня мотивації праці характеризується як високий (зона високого значення показника M), від 0,5 до 1 - середній (зона середнього значення M), більше 0 і до 0,5 – низький (зона низького значення M). [6].

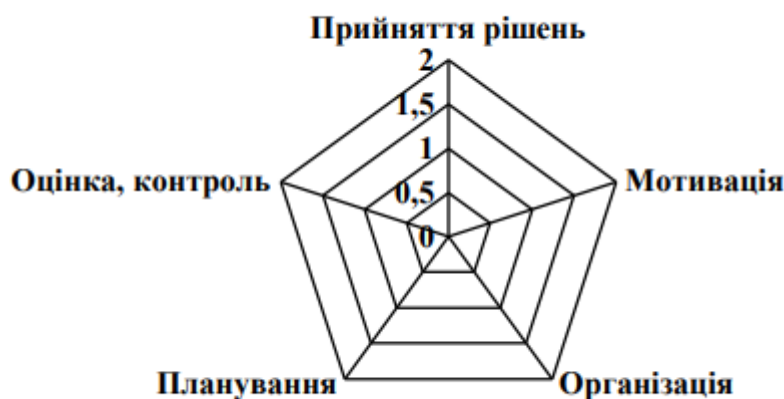


Рисунок 2.2 – П'ятикутник мотивації праці

Форма п'ятикутника може бути двох типів: правильної форми - колектив рівною мірою реалізовує всі інструменти мотивації, це є запорукою успішної діяльності трудового колективу; неправильної форми – один або декілька векторів вищі за інші, це свідомство неповної реалізації потенціалу колективу.

Рівень мотивації колективу оцінюють по значенню інтегрального показника М (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Відповідність між значенням інтегрального показника М і рівнем мотивації при графоаналітичному методі дослідження

Значення показника М	Рівень мотивації колективу
0-2.5	Низький
2.5-5	Середній
>5	Високий

Джерело: створено автором на основі [6].

2. *Ключові показники ефективності (KPI)* - це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно підприємство досягає ключових цілей. Організації використовують KPI, щоб оцінити свій прогрес і успіх у досягненні цілей.

3. *Опитування працівників.* Оцінку мотивації співробітників можна здійснити за допомогою анкет, які вимірюють такі змінні, як відданість цілям, інтерес до просування по службі, задоволеність роботою та плани залишитися в компанії. Також можна організувати фокус-групи, щоб надати працівникам можливість поділитися тим, що їх захоплює в їхній роботі та що спонукає їх докладати більше зусиль. Коментарі працівників можна зібрати й проаналізувати, щоб визначити теми, які можуть запропонувати нові способи зовнішньої мотивації робочої сили.

Однак у інструментів, які покладаються на дані, отримані власноруч, є недоліки, тому результати слід розглядати разом із результатами досліджень мотивації людини та KPI.

4. *Власні спостереження керівника.* Цей метод не може бути розглянутий як єдиний метод оцінки рівня мотивації працівників, проте в рамках комплексного оцінювання дані, зібрані керівником, можуть бути використані.

Отже, підсумовуючи вище написане, не існує універсального підходу для оцінки рівня мотивації працівників. Це відбувається в силу суб'єктивності поняття мотивації. Проте можна оцінити тенденції розвитку рівню мотивації в трудовому колективі. Особливо точно це можна зробити застосовуючи у комплексі всі чотири методи, які були описані вище.

2.2 Аналіз рівня мотивації працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

Для визначення рівня мотивації працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ застосуємо методи, приведені в 2.1.

Графоаналітичний аналіз проводився з виставленням оцінки по п'яти пунктам: прийняття рішень, мотивація, організація, планування, контроль. По кожному з пунктів було виставлено 1.5, 1, 1.5, 1, 1.5 відповідно. П'ятикутник мотивації праці для інфекційного відділення має наступний вигляд (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – П'ятикутник мотивації праці для інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» Джерело: побудовано автором.

Форма п'ятикутника мотивації ближче до рівностороннього, отже це говорить про ефективну роботу інфекційного відділення. Інтегральний показник М дорівнює 6.5, що є високим показником мотивації.

Ключові показники ефективності. Виявляється дуже складним процесом виміряти рівень КРІ для медичного закладу, оскільки неможливо встановити цілі роботи медичного закладу, які б знаходили кількісне відображення. Проте в цілому забезпечення населення медичними послугами, якість цих медичних послуг можна розглядати як форма КРІ адаптованого для медичного закладу.

Рівень надання медичних послуг інфекційним відділенням оцінюється як вище середнього. Ця оцінка базується на кількості пролікованих випадків у відділенні, кількість коштів, зароблених відділенням (компенсація вартості наданих медичних послуг НСЗУ), зворотній зв'язок від пацієнтів, кваліфікація кадрів тощо.

Отже робиться висновок, що ключові показники ефективності інфекційного відділення знаходяться на рівні вище середнього.

Спостереження керівника. Автор кваліфікаційної роботи звернувся до завідувача інфекційним відділенням з метою оцінити рівень мотивації працівників відділення, базуючись на власному спостереженні.

Спостереження керівника підрозділу тривало 2 тижні. В процесі спостереження керівник мав можливість спілкуватися з працівниками відділення на довільні теми, в тому числі про мотивації до роботи.

Береться до уваги той факт, що керівнику підрозділу не було дано жодних методик чи інструкцій оцінювання рівня мотивації персоналу. Його оцінка базується виключно на факторах, які мають цінність для керівника. Отже оцінка, що дана керівником є суб'єктивною, проте може бути розглянутою в контексті комплексного оцінювання.

Завідувач інфекційного відділення за час двотижневого спостереження за працівниками відділення дав оцінку рівня мотивації персоналу відділення як вище середнього.

Опитування працівників. Автором роботи було розроблено опитувальник (Додаток А). Працівники відділення давали відповіді на питання протягом дня. Всього було опитано 15 респондентів. Результати опитування було вручну оброблено автором. Результати опитування приведені на Рисунках 2.4-2.13.

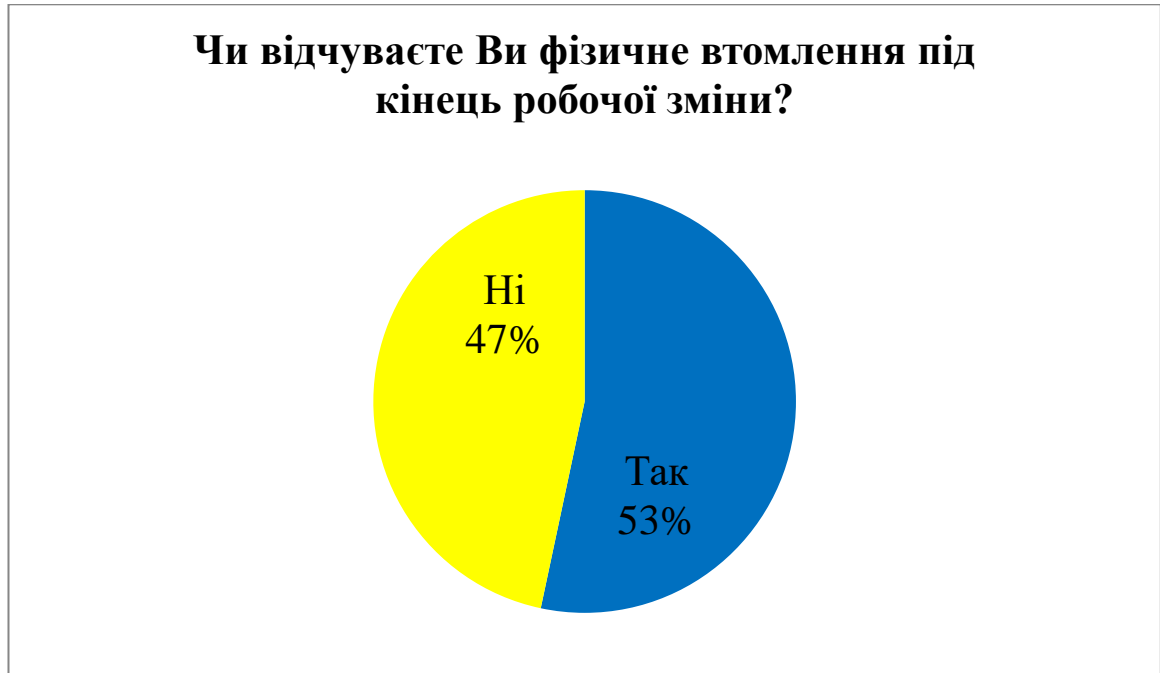


Рисунок 2.4 – Результати відповіді на питання №1

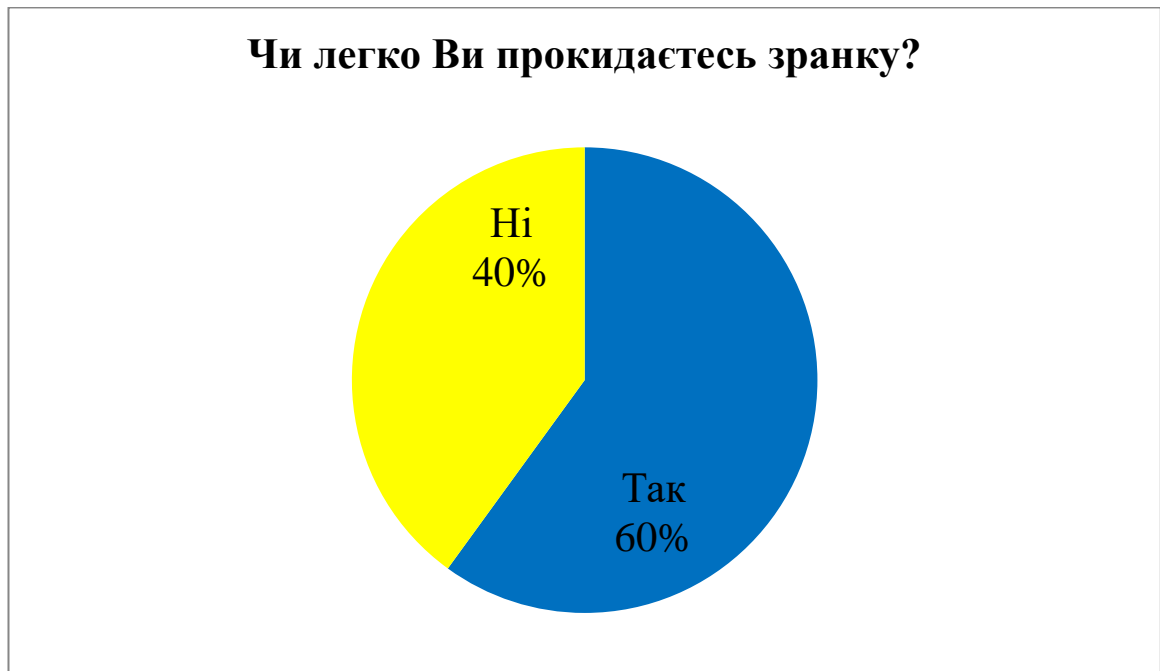


Рисунок 2.5 – Результати відповіді на питання №2



Рисунок 2.6 – Результати відповіді на питання №3

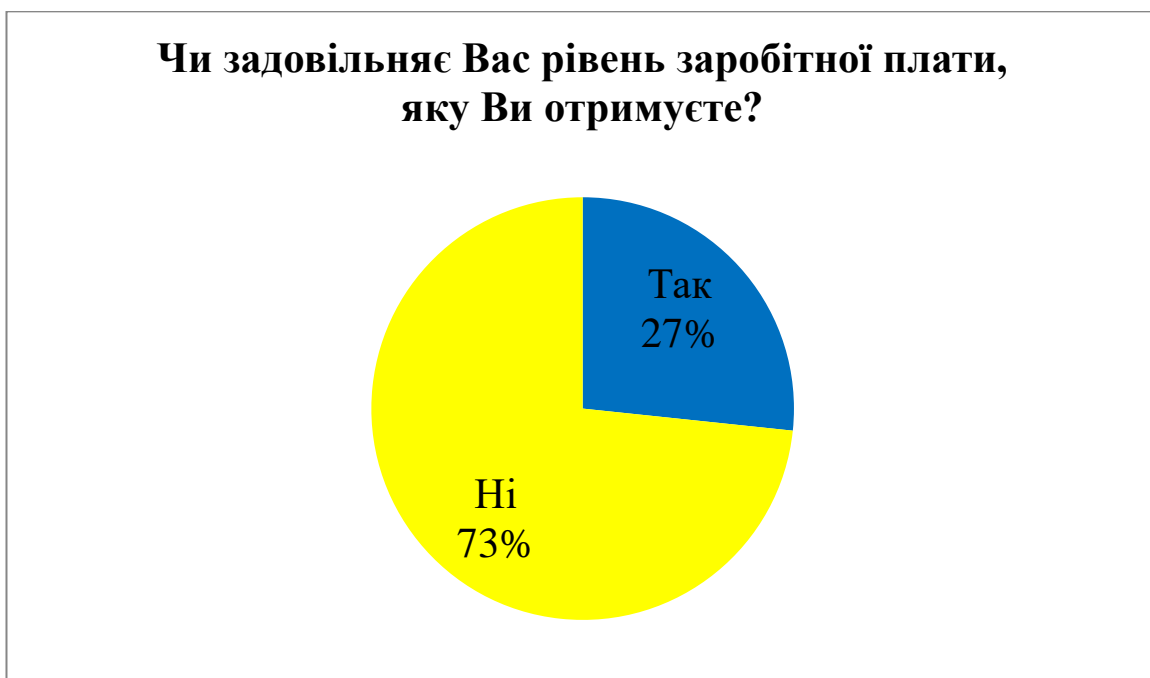


Рисунок 2.7 – Результати відповіді на питання №4



Рисунок 2.8 – Результати відповіді на питання №5

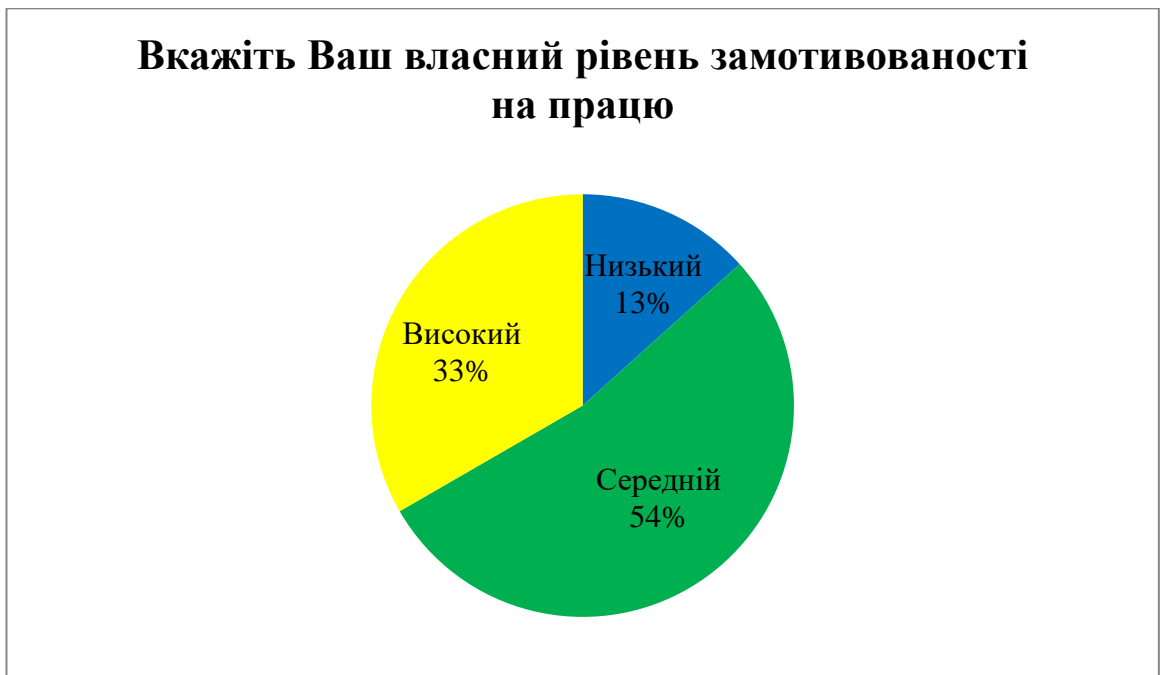


Рисунок 2.9 – Результати відповіді на питання №6

**Вкажіть, який на Вашу думку середній
рівень замотивованості на працю колективу
інфекційного відділення**

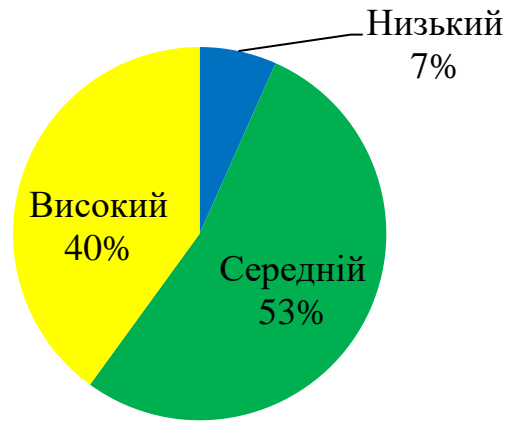


Рисунок 2.10 – Результати відповіді на питання №7

**Чи хотіли б Ви, щоб Вас частіше хвалили за
Вашу роботу?**

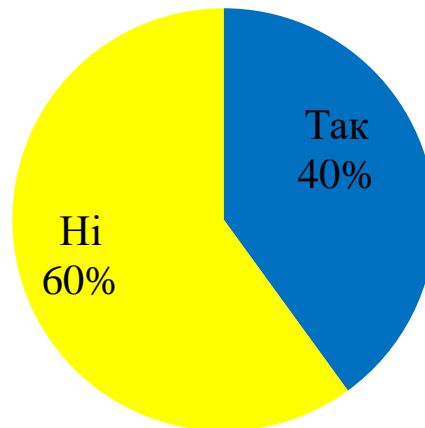


Рисунок 2.11 – Результати відповіді на питання №8

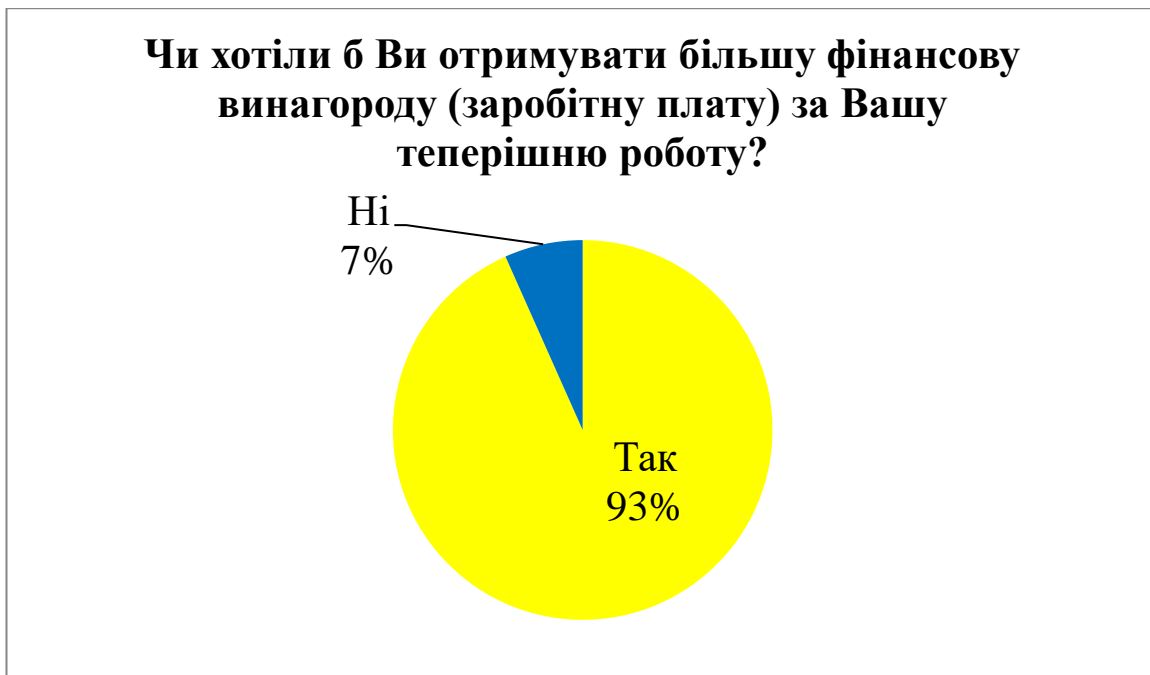


Рисунок 2.12 – Результати відповіді на питання №9



Рисунок 2.13 – Результати відповіді на питання №10.

Проаналізувавши графіки розподілу відповідей на питання опитувальника автором роботи дана оцінка рівню мотивації працівників інфекційного відділення як *вище середнього*. Також на підставі аналізу результатів опитування автор роботи прийшов до висновку, що робота в інфекційному відділенні пов'язана з фізичним навантаженням, фінансовий фактор є важливим в системі мотивації працівників відділення, моральний

задоволення від роботи у відділенні розповсюджується на переважну більшість працівників.

Отже, вважається необхідним розробити рекомендації щодо підвищення рівня мотивації працівників відділення для підвищення якості послуг, що надаються.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ПІДВИЩЕННЮ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ІНФЕКЦІЙНОГО ВІДДІЛЕННЯ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ»

3.1 Загальний устрій інфекційного відділення КНП «Шосткинської ЦРЛ»

Інфекційне відділення є структурним підрозділом КНП «Шосткинська ЦРЛ», розраховане на 60 ліжок. У своїй діяльності керівництво інфекційними відділеннями (завідувач) підпорядковується адміністрації КНП «Шосткинська ЦРЛ». Фінансування відділення здійснюється з бюджету лікарні. Штатні нормативи відділення відповідають діючим нормативно-правовим актам.

До функцій інфекційного відділення належать:

- Надання спеціалізованої допомоги інфекційним хворим;
- Забезпечення надання невідкладної допомоги;
- Систематичне вивчення нових ефективних методів діагностики, лікування та профілактики інфекційних хвороб та впровадження їх в практику;
- Розробка заходів по поліпшенню якості лікувально-діагностичної роботи та зниженню госпітальної летальності при інфекційних захворюваннях;
- Підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу лікарні з питань медичної допомоги хворим з інфекційними захворюваннями;
- Складання лікарями відділення індивідуальних планів відповідного лікування та реабілітації хворих інфекційного профілю;
- Надання консультативної допомоги;
- Забезпечення організаційно-методичною допомогою ЛПЗ громади.[8]

Корпус інфекційного відділення являється складовою частиною ЦРЛ. Стороннім вхід до відділення заборонений. На території інфекційного

відділення не допускається розміщення підрозділів, які не мають відношення до останнього. Територія навколо відділення підтримується у чистоті. У інфекційному відділенні є спеціальні контейнери для збирання та перевезення сміття і залишків їжі. Спалювання відходів, сміття та іншого матеріалу, який може нести біологічну небезпеку, з лікувального інфекційного відділення, у топках котлів центрального опалення категорично забороняється.

Основними вимогами інфекційного відділення є максимальна ізоляція хворих з однією інфекцією, наявність одно, двомісних палат з метою попередження внутрішньо-лікарняних інфекцій. При обслуговуванні інфекційних хворих персонал постійно контактує з самими хворими, їх речами, випорожненнями та предметами догляду за ними. Є небезпека зараження не тільки обслуговуючого персоналу, а й членів їх сімей.

Відповідно до вимог до інфекційних стаціонарів затверджених МОЗ України інфекційне відділення включає 10 боксів з окремими входами для розміщення по одному пацієнту, 20 палат ізольованого типу, які можуть прийняти двох пацієнтів та 10 індивідуальних ізольованих палат.

Відділення має два лікарі-інфекціоністи та завідувача відділенням. Загальний штат відділення – 23 людини, з яких 12 – медичні сестри, 8 – молодші медичні сестри.

Рівень надання медичних послуг відповідає вимогам до вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, що повинен забезпечуватися багатoproфільними лікарнями інтенсивного лікування першого та другого рівня.

Документація у відділенні ведеться паралельно в електронному та паперовому вигляді. Для звітності перед адміністрацією лікарні та Національною службою здоров'я України було обрано МІС «Каштан». Отже кожен пролікований випадок знаходить своє відображення в Єдиному державному реєстрі пацієнтів.

З урахуванням останніх подій, таких як пандемія короно вірусу 2019-2021 років, спалах захворюваності на вірус грипу в 2022 році інфекційне відділення Шосткинської ЦРЛ потерпіло значних змін, як кадрових так і матеріальних. Було розширено ліжковий фонд з 28 ліжок до 60. Був час, коли функціонувало новостворене відділення інфекційних хвороб додатково на 20 ліжок. Штат співробітників збільшився. Відділення отримало нове обладнання. Було зроблено косметичний та капітальний ремонт приміщень.

Всі ці зміни стали можливими завдяки раціональній політиці держави щодо фінансування інфекційної служби та забезпечення її всім необхідним.

Саме завдяки адекватній роботі та раціональному адмініструванню інфекційного відділення показник смертності від коронавірусної хвороби у місті Шостка є одним з найнижчих по Сумській області.

3.2 Рекомендації щодо підвищення рівня мотивації працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинської ЦРЛ»

Мотивація працівників має важливе значення для медичної практики. Мотивовані співробітники працюють більше, є більш креативними та довше залишаються у практиці. Заангажовані, мотивовані співробітники будуть уважніші до пацієнтів та їхніх потреб. Далі подаються розроблені автором рекомендації по підвищенню рівня мотивації медичних працівників, розроблені для інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ, проте можуть знайти своє практичне застосування і в інших ЛПЗ.

1. Довіра керівника до робітників, довіра робітників між собою.

Довіра створює простір емоційної безпеки, де співробітники працюють продуктивно та можуть надати пацієнтам найкращий догляд.

Створення довірливих відносин починається з відкритого спілкування, відвертості та розширення можливостей співробітників. Прикладом цього є надання їм можливості приймати самостійні рішення в межах їхньої посадової інструкції та оцінка їхньої думки.

Відкрите та прозоре спілкування. Відкрита та прозора комунікація – важливий спосіб мотивувати працівників і зміцнити довіру до керівника та між собою. Прозоре та відкрите спілкування співробітників — це обмін думками, новинами, відгуками та іншим спілкуванням у прямій, але професійній та шанобливій формі. Це сприяє створенню середовища для співпраці. Співробітники повинні мати можливість працювати разом, просити про допомогу та обмінюватися ідеями.

В ідеалі це має починатися з керівництва, де прозоро повідомляється працівникам про те, що відбувається у відділенні: проблеми та досягнення. Залишаючись відкритим і сприйнятливим до пропозицій, ідей і занепокоєнь співробітників, навіть якщо керівник не погоджується з думкою працівника – вислухати кожного робітника - це передумова до більш кращих відносин в трудовому колективі.

Бути відповідальним за свої слова для керівника підрозділу - є важливою складовою побудови довіри. Дотримання цього правила та кадрової політики мотивує працівників робити те саме. До прикладу в разі, якщо керівник оголошує про проведення перевірки у зазначений день, то перевірка має відбутися і обов'язково у вибрану дату. Саме відповідність виконаних дій словам, які говорить керівник і є головним фактором, що формує високий рівень довіри працівників до керівника.

Автономність

Довіряти своїм співробітникам самостійне прийняття рішень є важливим для утримання працівників. Довіра та автономія допомагають працівникам краще обслуговувати пацієнтів і спілкуватися з керівництвом щодо потреб пацієнтів. Завдяки автономії співробітники сприймають свою роботу як спільну та корисну, що мотивує їх працювати якнайкраще, щоб піклуватися про пацієнтів.

2. Уявна мета діяльності структурного підрозділу.

Мета для співробітників є важливою з кількох причин. Мотивовані співробітники мають кращу продуктивність праці. Це важлива основа для

того, щоб вони емоційно вкладалися в роботу, яку виконують. Особливо це важливим у сфері охорони здоров'я, бо морально-етичний аспект тут є набагато важливіший, ніж отримання прибутку. Розвивати саме морально-етичні мотивації на одному рівні з фінансовими є важливим аспектом у підвищенні якості надання медичних послуг.

Проте також дуже важливим є той факт, щоб очікування від працівників відповідали їх обов'язкам, які прописані в посадових інструкціях. Саме послідовність в очікуваннях від медичних працівників створюють здорове середовище в колективах відділень ЛПЗ. Створення мети має демонструвати співробітникам, що керівник підтримує ті самі цінності, що і очікує від них.

Нові співробітники іноді потребують підбадьорення та допомоги у встановленні цілей ефективності та розвитку. Завдяки конкретним озвученим цілям діяльності відділення новий працівник швидше зможе відповідати очікуванням керівництва.

3. Важлива роль кваліфікаційного розвитку та професійного вдосконалення працівників

Щоб мотивувати співробітників розвиватися, важливо зосередитися на їх навчанні та зростанні. Для керівника є важливим заохочувати працівників до саморозвитку, підвищення їх самоцінності. Безперервний професійний розвиток 100% працівників якісно підвищує рівень надання медичних послуг всім відділенням, а отже позитивно впливає на діяльність ЛПЗ та галузі охорони здоров'я загалом.

4. Здорове та приємне робоче середовище

Здорова практика - це та, яка заохочує повагу до кожного. Кожен працівник повинен знати правила поведінки, прописані в нормативно-правових документах відділення. Дотримання прописаних правил поведінки забезпечує співробітникам емоційно здорове середовище. Емоційно здорове середовище практики корисне для пацієнтів, оскільки працівники можуть краще зосередитися на наданні допомоги. Співробітники приділяють більше уваги пацієнтам і більше відповідають державним нормативним вимогам,

якщо розуміють і дотримуються вказівок створених керівником. Це критично важливо для безпеки працівників і пацієнтів, особливо враховуючи заходи безпеки щодо COVID19 та інших інфекційних захворювань, з якими постійно мають справу працівники інфекційного відділення.

5. Визнавати досягнення

Визнання співробітників не однаково для всіх. Налаштування розпізнавання досягнень співробітників має важливе значення для ставлення до працівників як до окремих осіб. Хоча важливо цінувати співробітників за досягнення показників ефективності, визнання поведінки, яка сприяє команді, є важливим.

6. Мотивації мають бути націленими на окремих людей, а не команду

Командна робота важлива, але коли є мета мотивувати співробітників, важлива особистість. Щоб працівники відчували вдячність і мотивацію, вони повинні відчувати, що важливі як вони як особистості, а не лише як частина команди. Мотивація співробітників – це складний процес, який не має універсального плану дій, бо система мотивацій має бути розробленою для кожного конкретного колективу окремо. Розуміння своїх співробітників як людей з індивідуальними талантами, навичками та причинами для роботи є важливим для кожного керівника. Корисним є особистий підхід, як-от написана від руки записка, електронний лист із підтвердженням їхнього внеску в команду та навчання їх у проекті. Що стосується бонусів, їх слід чітко вказати в кадровій політиці.

ВИСНОВКИ

Ефективна та якісна медична допомога не може бути забезпечена, якщо організації серйозно не підйдуть до питання мотивації медичних працівників. Можна зробити висновок, що мотивація працівників охорони здоров'я не є результатом дії одного окремого фактора, а скоріше це суміш різноманітних факторів, які необхідно враховувати в культурному контексті системи охорони здоров'я кожної конкретної країни.

Основні організаційні фактори, які впливають на мотивацію працівників охорони здоров'я, включають: фінансові стимули, розвиток кар'єри, сприятливе робоче середовище та підходи до управління та керівництва. Слід ще раз підкреслити, що самі по собі матеріальні стимули не є ефективним мотиваційним фактором. Визнання та вдячність також важливі для мотивації медичних працівників.

У даній кваліфікаційній роботі магістра приведені фактори, які впливають на мотивацію працівників галузі охорони здоров'я, розглянуто методи оцінки рівня мотивації медичних працівників. Проаналізовано рівень мотивації працівників інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР і визначено його як вище середнього. В рамках аналізу розроблено опитувальник на визначення рівня мотивації працівників інфекційного відділення. Дано характеристику роботи інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації медичних працівників інфекційного відділення Шосткинської ЦРЛ, які можуть мати практичне застосування і у інших лікувально-профілактичних закладах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Чорна В.В., Сергета І.В., Махнюк В.М. Сучасні підходи до створення внутрішньо лікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах охорони здоров'я. *Biomedikal and Biosocial anthropology*. 2019. 35. P. 48- 53.
3. World health statistics 2017: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. Geneva: WHO, 2017. 112 p.
4. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я. Методичні рекомендації. Ужгород, 2014. – 48 с.
5. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62
6. ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ - Хоменко І. М. Національний технічний університет України «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10770/1/50.pdf>
7. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868-877.
8. Положення про інфекційне відділення: веб-сайт. URL: <https://ivankivcrl.org/viddilennya/infektsijne/polozhennya-pro-viddilennya-8/>
9. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. – С. 474-479

10. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397с.
11. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. (2018). BONA FIDES.
12. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон. н.: [спец.] 08.00.07 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ, 2007. 22с.
13. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. Glodal Health Action. 2016.
14. Ayalew F., Kibwana S., Shawula S., Misganaw E., Abosse Z. [et al.] Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a crosssectional studu. BMC Nurs. 2019. 18:46.
15. Баранник Л. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємства. Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. 2011. Вип.124-125, С. 62-65
16. Семикіна М. В. Соціально-економічна конкурентоспроможності у сфері праці: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М. В. Семикіна // Інститут демографії та соціальних досліджень. – К., 2004. – 32 с
17. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
18. Вечеря С.В. (2018). Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств. УДК 005.2.001.76. Проблеми матеріальної культури – Економічні науки.
19. Бодров В.А.. (2001). Психологія професійної придатності. Навчальний посібник для вузів - М.. ПЕР СЕ - 511 с. Електронний ресурс –

[Режим доступу]: <http://socio.125mb.com/professionalnaya-motivatsiya-26001.html>

20. Бабченко, В.Л., Андрушко, О.Г. (2019). Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. Публічне управління та адміністрування, № 3 (89) 2019. УДК 351.773. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>

21. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 2. С. 66–69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/066-069.pdf

22. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу / Б.Г. Веденко та ін. Новости медицины и фармации. 2012. № 19(436). URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430>

23. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2011. 644 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/12345678925240>

24. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.

25. Тюріна Д.М. Оцінка ринку праці в умовах планування парадигми рівноваги. Бизнес информ 2013. № 8. С. 220–225.

26. Панфілов О.Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія». 2015. № 2(25). С. 13–21.

27. Методы мотивации персонала. Searchinform. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/>

28. Чемчикаленко Р.А. Врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі відбору критеріїв оцінки інноваційних пропозицій. *Управління розвитком*. 2005. № 3. С. 68–69.

29. Шум М.А., Гужва В.А., Співак О.К. Науковотеоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12/1. С. 36–39. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/220>

30. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.

31. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148–155.

32. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 46–49. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1>

33. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. 2005. 296 с.

34. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.

35. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с.

36. Методичні вказівки з підготовки, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра / укладачі: Г. О. Швіндіна, А. Ю. Жулавський, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 46 с.

ДОДАТОК А

ОПИТУВАЛЬНИК НА ВИМІРЮВАННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІНФЕКЦІЙНОГО ВІДДІЛЕННЯ

1. Чи відчуваєте Ви фізичне втомлення під кінець робочої зміни?
 - Так
 - Ні
2. Чи легко Ви прокидаєтесь зранку?
 - Так
 - Ні
3. Чи відчуваєте Ви задоволення від виконання своєї роботи?
 - Так
 - Ні
4. Чи задовільняє Вас рівень заробітної плати, яку Ви отримуєте?
 - Так
 - Ні
5. Чи готові Ви робити більше за ту саму заробітну плату?
 - Так
 - Ні
6. Вкажіть Ваш власний рівень замотивованості на працю
 - Низький
 - Середній
 - Високий
7. Вкажіть, який на Вашу думку середній рівень замотивованості на працю колективу інфекційного відділення:
 - Низький
 - Середній
 - Високий
8. Чи хотіли б Ви, щоб Вас частіше хвалили за Вашу роботу?

Так

Ні

9. Чи хотіли б Ви отримувати більшу фінансову винагороду (заробітну плату) за Вашу теперішню роботу?

Так

Ні

10. Чи хотіли б Ви більшу автономність в прийнятті рішень стосовно робочого процесу?

Так

Ні

Джерело: розроблено автором.