

РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Молчанов Анатолій Валерійович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Однією з ключових складових успіху будь-якого закладу охорони здоров'я є його персонал. Люди, які працюють у медицині, мають бути не лише кваліфікованими, але й дійсно зацікавленими у досягненні найкращих результатів своєї роботи. Щоб забезпечити таку зацікавленість, необхідна ефективна система мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби та інтереси працівників.

Мотивація праці є ключовим фактором, який впливає на продуктивність, лояльність до установи та задоволеність роботою. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності персоналу, формує міцний та стабільний колектив, забезпечує високу якість медичних послуг, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність лікування та довіру пацієнтів.

Теоретичні та прикладні аспекти мотиваційної діяльності в установі знайшли своє відображення в роботах дослідників В. Васюта, Л. Бульбаха [1], К.Б. Козак [5], А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [6], С.О. Кубіцького, О.В. Вознюка [2; 7], Ю.А. Урсакія [11], О.А. Шаповал [12] та ін.

Мотивація описує внутрішній імпульс людини, який направляє її дії на досягнення певних цілей, не тільки в роботі, але й у щоденному житті. Академічний словник української мови інтерпретує «мотивацію» [10] як набір мотивів чи аргументів на підтвердження певних дій чи вчинків. Таким чином, мотивація має заохочувати співробітників до активності, яка відповідає їхнім особистим аспіраціям та цілям підприємства.

Одним із ключових дослідників концепції «мотивації» є ініціатор «Наукового менеджменту» Ф.В. Тейлор [1; 3; 8; 9]. Він стверджував, що постійно стимулювати працівника до високої продуктивності, не надаючи йому стабільного та суттєвого збільшення зарплати, буде важко. З його точки зору, адекватна і чесна матеріальна компенсація є головним драйвером ефективної роботи.

На наш погляд, найбільш точне та цілісне визначення поняття «мотивація» таке: «Комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних чинників, які стимулюють до активності». Це визначення включає всі ключові компоненти мотивації, як внутрішні, так і зовнішні. Важливо також акцентувати увагу на аспектах, таких як «Роль у керівництві» та «Процес заохочення до роботи», бо ці компоненти є вирішальними для створення продуктивної мотиваційної системи для команди.

Для успішної реалізації системи мотивації в закладах охорони здоров'я необхідно створювати умови, що враховують індивідуальні потреби та цінності працівників. Різноманітність потреб залежить від вікової категорії, фінансового становища та інших чинників.

1. Для молодих медпрацівників: підтримка в розвитку кар'єри і можливості для

професійного зростання; визнання їхніх досягнень і підтримка у їхніх прагненнях до життєвого успіху.

2. *Для працівників передпенсійного віку:* визнання їхнього досвіду, авторитету і важливості для установи; забезпечення їхньої ролі як наставників для молодших колег.

3. *Для працівників із стабільним фінансовим становищем:* закріплення змістовної ролі в їхній роботі, що дає можливість отримувати задоволення від виконання завдань; визнання їхніх внесків в досягнення позитивних результатів у роботі медичної установи.

Успішна нематеріальна мотивація сприяє покращенню роботи працівників, збільшенню їхньої задіяності та відданості закладу охорони здоров'я, що, в свою чергу, сприяє досягненню основних цілей організації.

Відобразимо методи нематеріальної мотивації працівників медичних установ:

1. *Сприйняття працівника як особистості:* показувати повагу до кожного медичного працівника, до його думок, відчуттів та пропозицій; уважно ставитися до потреб та інтересів працівника.

2. *Безпечні та комфортні умови праці:* гарантувати медичному персоналу належне обладнання та засоби захисту; забезпечити відповідний психологічний комфорт у роботі.

3. *Професійне просування та освіта:* пропонувати різноманітні програми навчання і підвищення кваліфікації; забезпечити можливості для вертикального кар'єрного росту.

4. *Відкрите суперництво:* організовувати конкурси серед персоналу з підведенням підсумків та врученням нагород; гарантувати, що винагорода відображає реальний внесок працівника.

5. *Об'єктивність в оцінці:* використовувати прозорі критерії для оцінки роботи працівників; гарантувати справедливість у винагороді.

6. *Публічне визнання:* влаштовувати урочистості та заходи, де можна відзначити досягнення медпрацівників; забезпечити систему відзнак та нагород для виділення внеску працівників.

7. *Залучення до управління:* пропонувати медпрацівникам участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи та розвитку установи.

Звертаючи увагу на структуру мотивів персоналу, такий підхід до нематеріальної мотивації допоможе досягти більшої відданості працівників своїй професії та медичній установі в цілому.

Матеріальна мотивація є однією з ключових складових ефективного управління персоналом. Ось декілька основних методів та методів матеріальної мотивації для медичних працівників:

1. *Основна заробітна плата:* встановлення конкурентоспроможної зарплати, що відповідає кваліфікації та професійному досвіду працівника.

2. *Премії та бонуси:* вручення одноразових премій за виняткові досягнення або завершення важливих проектів; регулярні бонуси за результативність, які відображають внесок працівника.

3. *Надбавки:* за складність і напруженість роботи, наприклад, за роботу в нічні зміни або з пацієнтами із смертельно небезпечними хворобами.

4. *Відшкодування витрат:* компенсація за проїзд, харчування або навчання.

5. *Додаткові виплати:* 13-та зарплата, святкові виплати, додаткова відпустка.

6. *Пенсійні програми:* фінансова підтримка працівників після досягнення пенсійного віку.

7. *Медичне страхування*: надання пакетів медичного страхування, що можуть включати безоплатне лікування, консультації та профілактичні заходи.

8. *Матеріальна допомога*: надання фінансової підтримки у важких життєвих обставинах, таких як хвороба або смерть близьких.

9. *Винагороди за стаж роботи*: додаткові виплати або подарунки працівникам, які пропрацювали в установі довгий час.

10. *Корпоративні програми лояльності*: знижки на послуги медичної установи для працівників та їхніх родичів.

Застосування цих методів може значно покращити мотивацію медичних працівників, залучити та утримати кращих фахівців у медичній сфері.

Для виявлення мотиваційних потреб та ступеня задоволеності цих потреб у медичних працівників можна використати мотиваційний профіль. Він допоможе виявити, які фактори найбільше впливають на мотивацію співробітників.

Мотиваційний профіль може включати наступні 12 факторів:

1. *Матеріальна винагорода*: заробітна плата, премії, надбавки.

2. *Професійний розвиток*: можливості для підвищення кваліфікації, участі в наукових дослідженнях.

3. *Соціальне визнання*: позитивний відгук від пацієнтів, колег, керівництва.

4. *Самореалізація*: можливість здійснювати власні ідеї, вносити зміни в професійну діяльність.

5. *Стабільність*: безпека робочого місця, довгострокова перспектива кар'єри.

5. *Колектив*: позитивний мікроклімат у команді, підтримка колег.

6. *Робочі умови*: сучасне обладнання, комфортне робоче місце.

7. *Відповідальність*: визнання значущості ролі медика в організації.

8. *Автономія*: можливість приймати рішення самостійно, відсутність надмірного контролю.

9. *Різноманіття завдань*: можливість займатися різними медичними випадками, розширення професійного горизонту.

10. *Баланс між роботою та особистим життям*: гнучкий графік роботи, можливість комбінувати роботу і сім'ю.

11. *Місія та цінності організації*: відчуття причастності до великої справи, збіг особистих та корпоративних цінностей.

Для визначення мотиваційного профілю працівників, нами було проведено анкетування, де медичні працівники оцінили важливість кожного фактору для себе і свою задоволеність цим фактором на робочому місці. Результати анкетування уможливили виявити основні мотиваційні потреби та розробити стратегію їх задоволення.

Нами розроблено методичні рекомендації для розробки тесту мотиваційних потреб медичного персоналу (за кожним твердженням потрібно було вказати свою відповідь).

Відповіді на цей тест допоможуть оцінити основні мотиваційні потреби медичних працівників і зорієнтуватися в їхніх очікуваннях та бажаннях.

Згідно розробленого тесту ми сформуливали табл. 1.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів. Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Необхідно зіставити 132 твердження і організувати в тесті постійні повторення. Такий метод передбачає устаткувати

коректність заповнення тесту: навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, у процесі повного заповнення інформацією відкривають свої справжні думки.

Таблиця 1

Фактори мотивації медичних працівників Національного інституту хірургії та трансплантології ім. О.О. Шалімова НАМН України

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Матеріальна винагорода	0,5
2	Професійний розвиток	1,0
3	Соціальне визнання	1,0
4	Самореалізація	1,0
5	Стабільність	1,0
6	Колектив	0,7
7	Робочі умови	0,7
8	Відповідальність	1,0
9	Автономія	0,5
10	Різноманіття завдань	0,5
11	Баланс між роботою та особистим життям	0,6
12	Місія та цінності організації	0,9

Результати опитування потрібно виразити діаграмою, наведеною на рис. 2. По осі X нумеруються мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рис. 3 видно, що для опитаного працівника найважливішими є фактори: 2, 3, 4, 5 і 8.



Рис. 2. Мотиваційний профіль співробітника інституту

Тепер сформуємо таблицю для аналізу результатів тестування з урахуванням переведення балів на шкалу від 0 до 1. Це зручно представити таким чином:

№	Фактори
1	Матеріальна винагорода
2	Професійний розвиток
...	...
12	Місія та цінності організації

Рис. 3. Основні фактори

Наступним кроком буде заповнення таблиці результатами опитування (рис. 4):

	1	2	...	12
1-ше опитування	0.8	0.9	...	0.7
2-ге опитування	0.7	0.85	...	0.75

Рис. 4. Результати опитування

Тут 1-ше та 2-ге опитування представлені у вигляді десяткових дробів на шкалі від 0 до 1, де максимальний бал вважається 1, а інші бали визначаються відносно нього.

Таким чином, у табл. 2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 2 – це номери факторів згідно з табл. 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати другого опитування.

Таблиця 2

Кваліметричні значення

№ фактора	Мотиваційний фактор	Значимість фактора	Ступінь задоволеності
1	Матеріальна винагорода	0,7	0,5
2	Професійний розвиток	0,3	1,0
3	Соціальне визнання	0,3	1,0
4	Самореалізація	0,7	1,0
5	Стабільність	0,4	1,0
6	Колектив	0,9	0,7
7	Робочі умови	0,9	0,7
8	Відповідальність	0,7	1,0
9	Автономія	0,9	0,5
10	Різноманіття завдань	0,8	0,5
11	Баланс між роботою та особистим життям	1	0,6
12	Місія та цінності організації	0,8	0,9

З даної діаграми можна зробити наступні спостереження:

1. *Матеріальна винагорода*. Це фактор із найвищим ступенем значимості для

медичних працівників Інституту, адже його індекс найближчий до 1. Однак рівень задоволеності цим фактором є нижчим, що вказує на можливе незадоволення зарплатою чи іншими видами винагород.

2. *Професійний розвиток*. Значимість цього фактору досить висока, але рівень задоволеності знову є нижчим в порівнянні з іншими факторами.

3. *Соціальне визнання*. І тут ми бачимо високий рівень значимості, але задоволеність нижча.

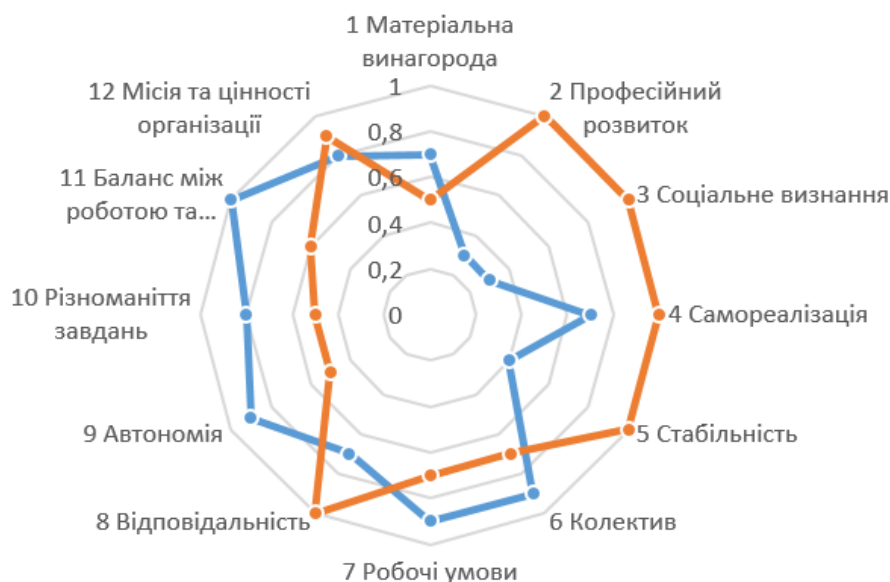


Рис. 5. Графічна ілюстрація мотиваційного профілю медичного працівника Національного інституту хірургії та трансплантології ім. О.О. Шалімова НАМН України

4. *Самореалізація*. Цей фактор має середній ступінь значимості та нижчий рівень задоволеності.

5. *Стабільність*. Є висока значимість і середній рівень задоволеності.

6. *Колектив*. Рівень задоволеності цим фактором є досить високим, що вказує на хороші відносини між колегами.

7. *Робочі умови*. Значимість цього фактору менша, але рівень задоволеності досить високий.

8. *Відповідальність*. Значимість нижча, але рівень задоволеності високий.

9. *Автономія*. Значимість і рівень задоволеності обидва середні.

10. *Різноманіття завдань*. Обидва показники – значимість та задоволеність – є нижчими.

11. *Баланс між роботою та особистим життям*. Рівень значимості високий, але рівень задоволеності є нижчим.

12. *Місія та цінності організації*. Значимість висока, але рівень задоволеності нижчий.

Таким чином, найбільше незадоволення серед медичних працівників Інституту пов'язані з матеріальною винагородою, професійним розвитком, соціальним визнанням та балансом між роботою та особистим життям. З іншого боку, вони досить задоволені робочими умовами, відповідальністю і колективом. Щоб покращити загальний рівень задоволеності, керівництву слід звернути увагу на ці аспекти.

Список використаних джерел:

1. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
2. Вознюк О.В., Кубіцький С.О. (2011). Характеристика кризового стану освіти. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія» / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К., Вип. 159. Ч. 3. С. 47-56.
3. Вознюк О.В., Машталір А.М., Кубіцький С.О. (2004). Формування творчої особистості курсанта: синергетичний аспект. Науково-методичний збірник «Нові технології навчання». К.: НМЦ ВО, Вип. 38. С.109-117.
4. Гречаник С., Гречаник Н. (2022). До питання про формування емоційно-етичної компетентності особистості: зарубіжний досвід. Наука і техніка сьогодні. Вип. 6. С. 158-166.
5. Козак К.Б. (2019). Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. № 1 (7). С. 69-74.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. (2011). Мотивація персоналу: підручник. К., 397 с.
7. Кубіцький С.О., Вознюк О.В. (2006). Розвиток мотивації курсантів. Вісник Національної Академії оборони України. К.: НАОУ, № 2. С.82-87.
8. Кубіцький С.О., Дубровинський Г.Р., Зонь В.В., Черняк А.І., Безбах В.Г. (2010). Основи загальної та військової психології і педагогіки: навчальний посібник. К., 400 с.
9. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навчально-методичний посібник / Пуховська Л.П., Артюшина М.В., Базелюк В.Г., Лушин П.В., Снісаренко О.С., Сніцар Л.П., Солодков В.Т. / за наук. ред. Л.П. Пуховської. К.: Педагогічна думка. 122 с.
10. Словник української мови : в 11 т. / ред.: І. К. Білодід та ін. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4 : І - М. 840 с.
11. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
12. Шаповал О.А. (2016). Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. № 4. С. 220-223.
13. Шумілова І.Ф. (2016). Самоосвіта студентів з питань формування загальнокультурної компетентності. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. Вип. 1. С. 318-328.
14. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, Feb. P. 34-38.