

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО 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

В останні десятиліття галузь охорони здоров'я зазнала значних змін, потребуючи від працівників медичних закладів більшої гнучкості, адаптивності та зосередженості на потребах пацієнтів. Однією з ключових ділянок, яка впливає на якість надання медичних послуг, є мотивація персоналу. Ефективна система мотивації може стати каталізатором високої продуктивності, професіоналізму та задоволеності пацієнтів, в той час як відсутність або неефективність такої системи може призвести до зниження якості обслуговування та загроз здоров'ю пацієнтів. 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.

Отже, закладам охорони здоров'я потрібно акцентувати увагу на створенні такої системи мотивації, яка б могла адаптуватися до зовнішніх змін та сприяла розвитку внутрішнього потенціалу кожного працівника. Відповідальність, ініціативність та постійне прагнення до самореалізації мають бути в основі такої системи, адже саме такі працівники становлять цінність для медичних установ у сучасному світі.

Теоретичні та прикладні аспекти мотиваційної діяльності в установі знайшли своє відображення в роботах В. Васюти, Л. Бульбаха [1], І. Завадського, Л. Червінської, [4], К. Козак [5], А. Колоди [6], С. Кубіцького, О. Вознюка [7-9], І. Тимченка, А. Левіна [11], та ін.

У зв'язку з цим, розробка та впровадження ефективних методів мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я стає одним з найбільш актуальних завдань керівництва цих установ. Ця робота має на меті розглянути сучасні підходи до мотивації, вивчити наявний досвід та надати рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації для медичного персоналу.

Визначення місії, цілей і планів організації. Побудова «Дерева цілей». Процес планування відбувається в контексті конкретного середовища. Менеджери медичної установи мають проявити повне та глибоке розуміння цього контексту, щоб визначити її місію та розробити свої стратегічні, тактичні та оперативні цілі (рис. 1).

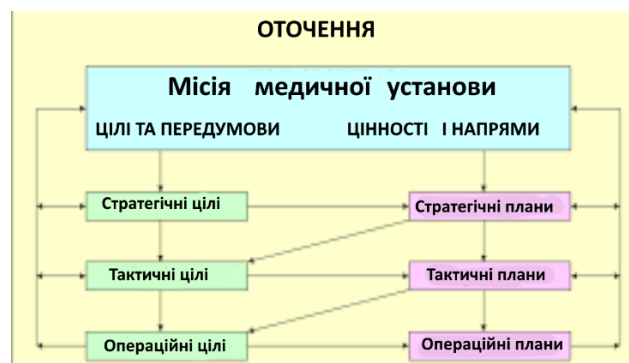


Рис. 1. Структура «Дерева цілей» (адаптовано з [13])

Деталізуємо структуру дерева цілей медичної установи.

Стратегічні цілі мотивації:

1. Підвищення продуктивності роботи. Забезпечення відповідних умов, при яких медичний персонал може виконувати свої обов'язки на найвищому рівні ефективності.

2. Задіявання та утримання успішних медичних працівників. Привабити найкращих спеціалістів у галузі медицини та забезпечити їхнє довготривале працевлаштування в організації.

3. Задоволеність персоналу. Створити умови, при яких працівники будуть задоволені своєю роботою, що, в свою чергу, підвищить якість обслуговування пацієнтів.

4. Стимулювання професійного росту. Забезпечити можливості для навчання, кваліфікації та кар'єрного росту працівників.

Тактичні цілі мотивації для медичної установи:

1. Розроблення та упровадження системи внутрішніх премій та заохочень для медичного персоналу.

2. Організація регулярних тренінгів та семінарів з психологічного підтримання та командоутворення.

3. Введення системи зворотного зв'язку від пацієнтів щодо роботи медичного персоналу, результати якої використовуватимуться для мотивації співробітників.

4. Підвищення престижності професії через рекламу, PR-акції та соціальні проекти.

5. Забезпечення кар'єрного зростання та можливостей для професійного розвитку в межах установи.

6. Покращення робочого середовища та створення комфортних умов праці.

7. Введення гнучкого графіка роботи, що враховує індивідуальні потреби співробітників.

8. Проведення регулярних соціальних опитувань персоналу для виявлення основних факторів мотивації та незадоволення.

9. Розширення соціальних пакетів для співробітників: медичне страхування, додаткові дні відпочинку, корпоративні заходи тощо.

10. Формування позитивної корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває свою значущість та вклад у загальний успіх установи.

Операційні цілі мотивації для медичної установи:

1. Регулярне проведення опитувань задоволеності персоналу з метою виявлення поточних проблем та побажань.

2. Забезпечення своєчасної та повної виплати заробітної плати та інших компенсацій.

3. Введення системи регулярного визнання та нагородження співробітників за високі досягнення в роботі.

4. Забезпечення належного рівня обладнання робочих місць, в тому числі ергономічних інструментів та обладнання.

5. Організація щомісячних зустрічей між керівництвом та персоналом для обговорення актуальних питань та ініціатив.

6. Реалізація короткострокових програм навчання для підвищення кваліфікації співробітників.

7. Упровадження системи менторства для новоприйнятих співробітників.

8. Проведення корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та підтримку моральних якостей персоналу.

9. Упровадження системи здоров'я та безпеки на робочому місці для попередження професійних захворювань та травм.

10. Розроблення та реалізація програми соціальної підтримки співробітників у випадках особистих та професійних криз.

Стратегічні плани медичної установи слугують довгостроковими настановами і орієнтирами для її розвитку та вдосконалення:

1. Розширення інфраструктури. Збільшення кількості відділень, прийомних пунктів та спеціалізованих центрів.

2. Технологічне оновлення. Інвестування в сучасне медичне обладнання, розробка та впровадження системи електронного здоров'я.

3. Навчання та розвиток персоналу. Організація регулярних тренінгів, семінарів, та конференцій для підвищення кваліфікації медичних працівників.

4. Партнерство та співпраця. Установлення відносин з міжнародними медичними установами, науковими інститутами та комерційними партнерами.

5. Якість медичних послуг. Упровадження стандартів якості та системи постійного моніторингу та вдосконалення якості медичних послуг.

6. Розширення послуг. Введення нових медичних процедур, технологій та послуг, що відповідають актуальним потребам пацієнтів.

7. Фінансова стабільність. Розробка та впровадження стратегій диверсифікації доходів, залучення інвестицій, ефективного управління витратами.

8. Соціальна відповідальність. Розроблення програм соціальної підтримки, благодійності та взаємодії з громадськістю.

9. Безпека пацієнтів. Упровадження сучасних стандартів безпеки пацієнтів, попередження медичних помилок.

10. Маркетинг та брендінг. Підвищення обізнаності громадськості про послуги установи, розробка маркетингових стратегій та підвищення репутації установи.

Такі стратегічні плани слугують для покращення якості медичних послуг, забезпечення високої якості догляду за пацієнтами та зміцнення позицій установи на ринку медичних послуг.

Тактичні плани медичної установи фокусуються на досягненні короткострокових і середньострокових цілей та їх виконанні в рамках стратегічних настанов:

1. Оптимізація робочого розкладу. Розроблення та впровадження ефективних розкладів роботи для лікарів та медичного персоналу.

2. Упровадження нових технологій. Купівля та впровадження нового медичного обладнання або програмного забезпечення в певних відділеннях.

3. Підвищення якості обслуговування. Проведення тренінгів для медичного персоналу з покращення спілкування з пацієнтами.

4. Відкриття нових відділень: планування та відкриття спеціалізованих відділень або лабораторій.

5. Оцінка задоволеності пацієнтів. Проведення опитувань серед пацієнтів для визначення рівня їхньої задоволеності послугами.

6. Реклама та промоція. Розроблення та реалізація кампаній з просування послуг установи в локальному регіоні.

7. Контроль бюджету. Моніторинг витрат та доходів, корекція бюджету за потребою.

8. Запуск нових медичних програм. Планування та запуск нових програм для пацієнтів, таких як програми профілактики або реабілітації.

9. Співпраця з постачальниками. Перегляд та оптимізація угод з

постачальниками медичних товарів та послуг.

10. Підвищення ефективності логістики. Оптимізація процесів закупівлі, зберігання та доставки медичних товарів.

Тактичні плани мають на меті забезпечити чітке функціонування установи в короткостроковій перспективі та підтримку виконання стратегічних планів.

Операційні плани медичної установи зосереджені на щоденних завданнях та процедурах, які забезпечують її стабільність та ефективність:

1. Щоденний розклад роботи. Планування графіків роботи медичного персоналу, враховуючи потреби пацієнтів.

2. Технічне обслуговування обладнання. Перевірка, технічне обслуговування та ремонт медичного обладнання.

3. Контроль запасів. Моніторинг та замовлення необхідних медикаментів, витратних матеріалів та інших товарів.

4. Щоденний огляд пацієнтів. Моніторинг стану пацієнтів, ведення медичної документації.

5. Гігієна та санітарія. Проведення регулярних засобів очищення та дезінфекції приміщень.

6. Безпека пацієнтів та персоналу. Перевірка систем безпеки, проведення тренінгів з питань безпеки.

7. Координація з партнерами. Взаємодія з лабораторіями, страховими компаніями та іншими партнерами.

8. Опрацювання медичних запитів. Ефективна відповідь на запити пацієнтів, консультації.

9. Організація навчальних семінарів. Планування та проведення внутрішніх навчальних заходів для персоналу.

10. Оцінка ефективності завдань. Щоденний аналіз та корекція робочих процесів для підвищення продуктивності.

Операційні плани забезпечують щоденну ефективність медичної установи та її готовність реагувати на зміни або непередбачені обставини.

Після вибудови «Дерева цілей» медичної установи розглянемо *стратегічні завдання мотивації*. До стратегічних завдань мотивації відносяться:

1. Розроблення системи заохочень. Упровадження системи матеріальних та нематеріальних заохочень для працівників на основі їхньої продуктивності, кваліфікації та внеску в розвиток організації.

2. Упровадження системи зворотного зв'язку. Створення механізмів для регулярного отримання відгуків від працівників щодо їхньої задоволеності, потреб та викликів на роботі.

3. Навчання та розвиток. Організація навчальних курсів, тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації та професійних навичок медичного персоналу.

4. Визнання досягнень. Упровадження системи визнання досягнень працівників, включаючи публічне вшанування, нагороди та премії за відзначену роботу.

5. Створення сприятливого робочого середовища. Оптимізація робочого місця, забезпечення необхідних ресурсів, засобів та обладнання, а також створення позитивної корпоративної культури.

Урахування цих стратегічних цілей та завдань мотивації допоможе організації створити ефективну систему мотивації, яка підвищить задоволеність та ефективність медичного персоналу.

Таким чином, саме стратегічний підхід до мотивації персоналу є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності роботи медичної установи. Враховуючи

велику роль медичних працівників у наданні якісних медичних послуг, належна мотивація їх діяльності може стати вирішальним фактором у досягненні високого рівня задоволеності пацієнтів та реалізації стратегічних цілей установи. Використовуючи вищевказані стратегічні завдання, установа може підвищити свою конкурентоспроможність, сприяти професійному росту своїх працівників та забезпечити стійке майбутнє в умовах постійних змін та викликів сучасного медичного середовища.

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.nauka.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. Гречаник Н.І. (2020). Культурологічний підхід підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому просторі вищої школи. Молодь і ринок. Вип. 1 (180). С. 56-61.
4. Завадський Й.С., Червінська Л.П. (2017). Мотивація праці в менеджменті. Економіка АПК. № 6. С. 78-82.
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. Київ, 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., Неділько Н.В. (2010). Особливості професійної комунікативної взаємодії майбутніх медпрацівників. Вісник Національної академії оборони України: Зб-к наук. праць. К.: НАОУ, Вип. 2 (15). С. 49-55.
9. 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.
10. 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, 2012. 122 с.
11. Тимченко І.П., Левіна А.П. (2021). Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. Економічний простір. № 169. С. 84-91. – Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>.
12. 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.
13. Malec E. Określenie misji, celów i planów organizacji. Budowanie drzewa celów. POLITECHNIKA KRAKOWSKA. Wydział Mechaniczny. – Режим доступу: https://m6.pk.edu.pl/materialy/PZ_Cw5_Cele.pdf.
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.