

Ольга ТРАЧ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ
Науковий керівник – д.ф., доцент кафедри менеджменту,
Публічного управління та персоналу ЗУНУ
Віктор МАСЛЕЙ

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В контексті здійснення медичної реформи майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я та її сталий розвиток безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та вмотивовані до успішної професійної діяльності, що має стати основним завданням системи управління людськими ресурсами сучасного закладу охорони здоров'я.

Водночас, сучасні виклики, що постають перед Україною в сфері охорони здоров'я, зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до формування ефективної кадрової політики, яка є важливим інструментом реформування галузі охорони здоров'я та забезпечить пріоритет інтересів пацієнтів, підвищить задоволеність населення якістю і доступністю медичних послуг. У зв'язку з цим дуже важливо, щоб керівники всіх рівнів не тільки чітко виконували свої функціональні обов'язки, але знали способи і методи управління людськими ресурсами. В здійсненні цих завдань керівники повинні вміти оцінювати можливості людських ресурсів, зберігати, підтримувати, розвивати їх та мотивувати.

Управлінню людськими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення [1]. Ефективність управління людськими ресурсами є суттєвим моментом успіху роботи закладів охорони здоров'я, а розробка, формування, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо управління людськими ресурсами потребує специфічних методик з урахуванням особливостей професійної діяльності та психологічного навантаження при роботі у закладі охорони здоров'я. При цьому рівень мотивації медичних працівників, який потрібний закладам охорони здоров'я для досягнення ними визначеного рівня продуктивності праці, формується виключно під впливом управлінських дій щодо підлеглих, а саме – складових мотиваційного механізму закладів охорони здоров'я. Головним завданням якого є формування відповідного рівня мотивації праці, зокрема, стимулювання, тобто впливу на потреби й інтереси, а через них на волю та поведінку медичних працівників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [1]. Зазначимо, що існуюча форма мотивації медичних працівників закладів охорони здоров'я застаріла, в якій є недооцінка кадрових ресурсів, відсутність стимулів до вискоєфективної праці, яка задовольняла б потреби як медичних працівників, так і пацієнтів.

Після реорганізації закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства (КНП) змінюються засади оплати праці медичних працівників. Організація оплати праці переходить у нову площину - у сферу договірної регулювання. Тому на перший план виходить необхідність укладення колективного договору. Особливості укладення колективних договорів комунальними некомерційними підприємствами, порядок встановлення та закріплення системи мотивації та оплати праці медичних працівників розглядаються у Методичних рекомендаціях та роз'ясненнях з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств [2].

На відміну від установ та організацій, що фінансуються з бюджету, КНП самостійно встановлює у колективному договорі: форми і системи оплати праці; норми праці; розцінки; тарифні сітки; ставки; схеми посадових окладів; умови запровадження та розміри - надбавок; доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. При цьому рівень заробітної плати медичних працівників визначає індивідуальний трудовий договір, згідно з яким працівник отримує зарплатню у визначеному обсязі.

Зазначимо, що мотивуючий вплив на працівників закладів охорони здоров'я має оцінювання керівником процесу виконання медичним персоналом поставленого завдання. А стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків, реалізовані керівником форми управлінського впливу, зокрема, похвала, зауваження, допомога й інші. Відтак, щоб забезпечити якісне управління мотивацією медичного персоналу закладу охорони здоров'я, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності медичного персоналу та приймати своєчасні та зважені управлінські рішення. При цьому управління мотивацією передбачає створення такої системи управління людськими ресурсами, в якій формується необхідний рівень вмотивованості медичних працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності закладу охорони здоров'я.

В закладах охорони здоров'я ефективність та результативність праці

конкретного медичного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників закладів охорони здоров'я до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань. Разом з тим, найпоширенішим мотиваційним механізмом є заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Саме ці елементи є найголовнішими і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації.

Міністерством охорони здоров'я запропоновані моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу: модель «100% зарплата» не стимулює до продуктивної роботи та може застосовуватися при оплаті праці працівника з невеликим досвідом роботи або нових медичних працівників; модель «заробітна плата плюс бонуси» мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами; модель «рівних часток», за якою передбачається розподіл частини прибутку підприємства порівну між працівниками, які надають медичну допомогу. Цей розподіл формує їхню зацікавленість у підвищенні рентабельності підприємства, однак нівелює особисті досягнення медичного працівника; модель «продуктивність», за якою оплата праці працівника залежить від відсотка надходжень, який він приносить. При цьому з надходжень попередньо вираховуються кошти, які спрямовуються на покриття витрат, пов'язаних із утриманням підприємства [3].

Для ефективного вибору та впровадження моделі мотивації та оплати праці потрібно враховувати склад медичного персоналу, вид наданої медичної допомоги та інші показники, більша частина заробітної плати медичного працівника повинна бути прив'язаною до результатів індивідуальної праці, а додаткові виплати і надбавки надаватися за кінцеві результати його діяльності.

Отже, в контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я, зокрема в частині їхньої мотиваційної складової доцільно: формулювати цілі та завдання мотивації медичного персоналу; ідентифікувати мотиваційні потреби і цілі особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формувати мотиваційний механізм та виробляти критерії якості його функціонування; здійснювати постійний моніторинг мотиваційних потреб медичних працівників та оцінку результативності впровадженого мотиваційного механізму і внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості.

Список використаних джерел:

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013 278с.
2. Методичні рекомендації та роз'яснення з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств. Київ: Міністерство охорони здоров'я, 2020. 72 с. URL: https://moz.gov.ua/uploads/3/19289-b_coll_dogovor_ua_v105_03_03_2020.pdf.
3. Місевич М.А. Моніторинг стимулів до ефективної праці в галузі охорони здоров'я. Моделі мотивації. Агросвіт. 2020. №21. С. 71-77.

Олена ТУРСЬКА,

Марта ІРОЧКО,

Дмитро БЕСЯДА

здобувачі освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

**ГНУЧКИЙ РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ ЯК МЕТОД МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ**

Праця людини відбувається впродовж певного визначеного проміжку часу. Фахівці з праці для розрахунку тривалості робочого часу враховують фізичні та психічні особливості людини, вплив економічних і соціальних чинників, міру індивідуальної участі найманого працівника у процесі праці й дотримання нормальних та сприятливих умов праці.

Класифікація видів трудової діяльності та оцінка відповідних втрат часу для персоналу дає змогу провести аналіз можливостей виконання будь-якої операції трудового процесу з мінімальними затратами за умови ефективного використання відповідних засобів.

Робочий час є «встановленою законодавством країни тривалістю зайнятості працівника виконанням, покладених на нього трудових функцій та обов'язків у трудовому процесі, на робочому місці для виробництва конкретної продукції або надання послуги» [2].

Робочий час складається з часу роботи і часу перерв у роботі. Співвідношення цих складових може бути різним залежно від особливостей протікання технологічного та трудового процесів. Тому використовується класифікації робочого часу щодо виконавця (найманого працівника), виробничого процесу; роботи устаткування [2; 7].

Колот А.М. зазначає, що «стимулювання часом - це вплив на мотиваційні настанови працівників, регулювання їхньої поведінки на основі зміни часу зайнятості» [3].