

УДК 331.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-131-139

СТАН МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ЗАКЛАДІВ ДРУГОГО І ТРЕТЬОГО РІВНІВ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Сумець О.М.¹, Алькема В.Г.²

¹ д.е.н., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», професор кафедри менеджменту і публічного управління Національного фармацевтичного університету, м. Харків, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

² д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

STATE OF MOTIVATION OF MANAGEMENT STAFF OF COMMUNAL NON-COMMERCIAL INSTITUTIONS OF THE SECOND AND THIRD LEVELS OF MEDICAL CARE

Sumets Oleksandr¹, Alkema Viktor²

¹ Doctor of science (Economics), associate professor, associate professor of the management technologies department, "KROK" University, Kyiv, associate professor of the management and public administration of National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

² Doctor of science (Economics), professor, head of the management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У статті наведено результати оцінки стану мотивації управлінського персоналу комунального некомерційного підприємства «Харківська міська лікарня № 27» Харківської міської ради. Метою статті є дослідження стану мотивації персоналу вітчизняних комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. Дане підприємство відноситься до медичних закладів другого і третього рівнів надання медичної допомоги населенню. Констатовано, що на цей момент часу мотиваційні фактори не відповідають складності виконуваної медиками роботи і не забезпечують достатніх стимулів виконання професійних обов'язків. А це головним чином впливає на якість і своєчасність надання належної медичної допомоги населенню. Встановлено, що і на теперішній час у вітчизняних медичних закладах, що належать до комунальної власності громад, залишилися старі підходи до стимулювання праці персоналу, зокрема головних лікарів і їх заступників, завідувачів відділень. Метою статті є дослідження стану мотивації персоналу вітчизняних комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. У результаті аналізу стану мотивації керівників середньої і вищої ланок управління комунальним некомерційним підприємством «Харківська міська лікарня № 27» Харківської міської ради встановлено, що посадові оклади завідувачів відділень лікарні замалі для забезпечення належного рівня якості життя і відношення до роботи. Встановлені доплати і надбавки до основного окладу не відповідають складності виконуваної роботи адміністративно-управлінського персоналу (заступників головного лікаря). З огляду на відповідальність і складність виконуваних функцій рекомендовано для поліпшення якості обслуговування пацієнтів місцевим і державним органам влади знайти можливості підвищення грошової винагороди за роботу медичних працівників за рахунок створення додаткових преміальних фондів.

Ключові слова: мотивація, управлінський персонал, лікарня, заробітна плата, надбавки, доплати, ефективність надання медичних послуг.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 5, бібл.: 12

Annotation. The article provides the results of the assessment of the motivation of the management staff of the non-profit municipal enterprise "Kharkiv City Hospital No. 27" of the Kharkiv City Council. The aim of the article is to study the state of motivation of the staff of domestic municipal non-profit institutions of the second and third levels of medical care. It is noted that at this time motivational factors do not correspond to the complexity of the work performed by doctors and do not provide sufficient incentives for the performance of professional duties. And this mainly affects the quality and timeliness of providing proper medical care to the population. It was established that even at present, old approaches to stimulating the work of personnel, in particular chief doctors and their deputies, heads of departments, were poured into domestic medical institutions belonging to the communal property of departments. The purpose of the article is to study the state of motivation of the staff of domestic municipal non-profit institutions of the second and third levels of medical care. As a result of the analysis of the motivation of the heads of

the middle and higher levels of management of the communal non-profit enterprise "Kharkiv City Hospital No. 27" of the Kharkiv City Council, it was established that the official salaries of the heads of departments of the hospital are not enough to ensure an adequate level of quality of life and attitude to work. Established surcharges and allowances to the main salary do not correspond to the complexity of the work performed by administrative and managerial personnel (deputy chief doctor). Given the responsibility and complexity of the functions performed, it is recommended to improve the quality of patient care for local and state authorities to find opportunities to increase monetary rewards for the work of medical workers through the creation of additional premium funds.

Key words: *motivation, management staff, hospital, salary, allowances, surcharges, efficiency of medical services.*
Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 5; bibl.: 12

Постановка проблеми. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 № 391 «Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення» отримання статусу комунального некомерційного підприємства стало однією з обов'язкових умов, які повинні виконати заклади охорони здоров'я для укладання договорів з НСЗУ та переходу на нову систему фінансування медичного закладу [1].

В електронній публікації [1] вказані переваги перетворення закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) із бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство (КНП):

– керівник ЗОЗ, що діє у статусі підприємства, отримує значно більшу, ніж це можливо в умовах статусу бюджетної установи, свободу у розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики ЗОЗ, визначенні внутрішньої організаційної структури;

– ЗОЗ (підприємство) має можливість самостійно встановлювати будь-які форми оплати праці працівників, що допускаються законодавством;

– фінансування ЗОЗ зі статусом підприємства здійснюється не за постатейним кошторисом витрат, а на основі власного фінансового плану, що дозволяє такому ЗОЗ бути більш гнучким та самостійним у прийнятті рішень порівняно із суб'єктами, що мають статус бюджетної установи;

– право ЗОЗ (підприємства) утворювати об'єднання підприємств з іншими ЗОЗ, які також діють у статусі підприємства, з метою перерозподілу функцій між ними та спільної оптимізації використання

матеріальних, людських та фінансових ресурсів ЗОЗ – членів об'єднання;

– ЗОЗ (підприємство) може наймати за цивільно-правовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики.

З першого погляду перетворення ЗОЗ в КНП для медичних працівників повинно було б задовольнити всі їхні інтереси, зокрема забезпечити і достатність матеріальної винагороди за роботу. Проте на практиці надана самостійність не виправдала очікування медичних працівників: існуюча мотивація праці не сприяє реформам у медичній сфері.

Мотиваційні фактори не відповідають складності виконуваної медиками роботи і не забезпечують достатніх стимулів виконання професійних обов'язків. А це головним чином впливає на якість і своєчасність надання належної медичної допомоги населенню. То ж ця проблема потребує подальшого дослідження і відпрацювання дієвих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації медичних працівників КНП. Цим, власне кажучи, і обґрунтовується актуальність питання, яке буде розглянуто в цій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Мотивація персоналу – поняття багатопланове і включає в себе, власне, бажаний для організації стан людей, коли вони охоче роблять ту роботу, яку розподілила їм організація, і саме так, як організації потрібно, а також набір стимулів, спрямованих на досягнення зазначеного вище стану персоналу, врешті-решт – процедура приведення людей у зазначений вище стан [2].

Проблему мотивації досить тривалий час досліджували як закордонні вчені, так і

вітчизняні. Проте ця проблема вирішується досить різними шляхами за кордоном і в Україні. Зокрема, в підходах до мотивації персоналу сфери охорони здоров'я наша країна суттєво відстає від країн Європи і США.

Вітчизняні дослідники у своїх працях [2-12] торкаються значного спектру питань мотивації працівників сфери охорони здоров'я. Вони пропонують досить широку низку рекомендацій для поліпшення мотивації праці медичного персоналу.

Проте для комунальних некомерційних підприємств сфери охорони здоров'я, особливо другого і третього рівнів надання медичної допомоги, існуюча система мотивації досить важко трансформується. На цей момент часу в означених медичних закладах залишилися старі підходи до стимулювання праці персоналу, зокрема головних лікарів і їх заступників, завідувачів відділень.

Навіть ситуація, що пов'язана з пандемією, не може змінити застарілих підходів до стимулювання управлінського складу лікарень. То ж для відпрацювання дієвих рекомендацій і заходів щодо поліпшення системи мотивації відповідної категорії працівників необхідно безперервно досліджувати її стан. А за отриманими результатами намагатися запроваджувати дієві заходи щодо удосконалення мотивації праці управлінського складу лікарень та клінік.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження стану мотивації персоналу вітчизняних комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги.

Викладення основного матеріалу дослідження. З огляду на сформульовану мету дослідження оцінка стану мотивації медичного персоналу в лікарні нами була виконана, ґрунтуючись на економічному підході. Дослідження виконувалося на базі комунального некомерційного підприємства «Харківська міська лікарня № 27» Харківської міської ради («МКЛ № 27» ХМР). Ця лікарня була обрана у якості базової, бо загальна тенденція щодо

мотивації персоналу в інших КНП Харківської області однакова.

Наше дослідження було спрямовано на виявлення зацікавленості (мотивації) медичного персоналу лікарні в якісній і ефективній роботі через існуючу систему винагород, в основному економічного характеру, які відображені в штатному розписі.

Так, аналіз відповідних документів лікарні надав можливість встановити, що система винагород економічного характеру, яка реалізується і на цей момент часу, в себе включає: основну заробітню плату (це зазвичай посадовий оклад), надбавки і доплати за виконувану роботу.

Щодо такої позиції як «основна заробітня плата», то тут коментарі не потрібні – вона нараховується відповідно до штатного розпису. А от щодо другої і третьої позицій (надбавки за виконувану роботу і доплати за виконувану роботу) варто надати стислі пояснення.

Система надбавок за виконувану роботу у лікарні в себе включає такі надбавки за: почесне звання, тривалість безперервної роботи, класність. Своєю чергою, система доплат складається з доплат за: науковий ступінь, використання дезінфікуючих засобів і спеціальна доплата медичному персоналу, яка виплачувалася за період, що аналізувався, у розмірі до 4 173 грн.

Аналіз стану мотивації персоналу в лікарні було виконано для управлінського складу, а саме окремо для завідувачів відділень і окремо для адміністративно-управлінського персоналу.

На першому етапі було виконано аналіз посадових окладів середньої ланки управління лікарнею – завідувачів відділень (табл. 1 і 2).

З аналізу табл. 2.1 слідує, що посадові оклади завідувачів відділень лікарні замалі для забезпечення належного рівня якості життя і відношення до роботи. Так, на 2019 рік посадові оклади були більшими за мінімальну заробітню плату в країні (а вона склала 4 173 грн) на 14,95–53,75 % (посада – завідувач хірургічним відділенням, лікар-хірург вищої категорії).

Крім того, позитивним моментом є той, що посадові оклади вказаної категорії працівників щорічно підвищуються у

середньому на 10 %. Однак це підвищення фактично є компенсацією інфляційних процесів, а не чимось іншим.

Таблиця 1

Рівень заробітної плати (посадові оклади) завідувачів відділень лікарні за 2017-2019 рр., у тис. грн*

Посада	Роки				
	2017	приріст 2018/2017, %	2018	приріст 2019/2018, %	2019
Завідувач відділенням профілактики, лікар-терапевт дільничний вищої категорії	3 995,20	2,62	4 100,00	17,00	4 797,10
Завідувач терапевт-тичним відділенням №1, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	4 240,00	19,00	5 000,00	–	–
Завідувач терапевттичним відділенням №2, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	4 240,00	19,00	5 000,00	–	–
Завідувач терапевттичним відділенням №3, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	4 540,00	10,13	5 000,00	–	–
Завідувач хірургічним відділенням, лікар-хірург вищої категорії	5 343,36	10,12	5 884,32	9,03	6 415,82
Завідувач кардіологічного відділення для хворих на інфаркт міокарда (на 60 ліжок), лікар-кардіолог вищої категорії	4 358,40	10,13	4800,00	9,03	5 233,20
Завідувач кардіологічного відділення (на 40 ліжок), лікар-кардіолог вищої кате-горії	3995,20	10,13	4400,00	10,88	4 797,10
Завідувач алерголо-гічним відділенням (на 55 ліжок), лікар-алерголог вищої кате-горії	4 358,40	10,13	4 800,00	9,03	5 233,20
Завідувач неврологічним відділенням (на 40 ліжок), лікар-невропатолог вищої ка-тегорії	3 995,20	10,13	4 400,00	9,03	4 797,10
Завідувач терапевттичним відділенням (на 55 ліжок), лікар-терапевт вищої категорії	4 358,40	10,13	4 800,00	9,03	5 233,20
Завідувач приймальним відділенням, лікар-терапевт 1-ої категорії	3 467,20	10,13	4 108,50	9,03	4 797,10
Завідувач клініко-діагностичною лабораторією, лікар-лаборант вищої категорії	5 012,16	10,13	4 800,00	–	–
Завідувач рентгенівським відділенням, лікар-рентгенолог вищої категорії	5 012,16	10,13	5 620,00	9,03	6 018,18
Завідувач фізіотерапевтичним відділенням, лікар-фізіотерапевт вищої категорії	3 995,20	10,13	4 400,00	9,03	4 797,10

Джерело: складено авторами за результатами опрацювання штатного розпису лікарні

Своєю чергою, аналіз посадових окладів адміністративно-управлінського персоналу (заступників головного лікаря) показав, що вони вищі за посадові оклади завідувачів відділень (табл. 2).

Згідно з даними, що наведені в табл. 1 і 2, середнє значення посадових окладів завідувачів відділеннями лікарні склало за 2019 рік 5 211,91 грн, а адміністративно-управлінського персоналу (заступників головного лікаря) – 7 159,57 грн.

Отже, різниця в посадових окладах вказаних категорій працівників складає 37,37 %. Це чи замалий відсоток!

Одним із факторів мотивації діяльності управлінського персоналу лікарні є різного роду надбавки і доплати. На цей момент часу, як зазначено вище, в КНП «МКЛ № 27» ХМР діють надбавки за почесне звання, за тривалість безперервної роботи, за класність і доплати за науковий ступінь, за використання дезінфікуючих засобів (ДЗ) і спеціальна доплата до 4 173 грн. У табл. 3 і 4 наведені в грошовому виразі розміри надбавок і доплат фахівцям (менеджерам середнього і вищого рівнів управління) лікарні за період 2017–2019 рр.

Рівень заробітної плати (посадові оклади) адміністративно-управлінського персоналу лікарні за 2017-2019 рр., у тис. грн*

Посада	Роки				
	2017	приріст 2018/2017, %	2018	приріст 2019/2018, %	2019
Головний лікар, вища категорія	6 970,61	10,13	7 676,41	9,04	8 370,31
Заступник головного лікаря з медичної частини, 1-а категорія	6 280,84	11,22	7 074,89	10,94	7 713,97
Заступник головного лікаря з поліклінічного розділу роботи, вища категорія	5 794,40	10,12	6 381,14	9,03	6 957,53
Заступник головного лікаря з експертизи тимчасової непрацездатності, 1-а категорія	5 586,40	12,45	6 381,14	8,28	6 957,53
Заступник головного лікаря з економічних питань	5 857,40	8,88	6 428,50	8,29	7 009,25

* Джерело: складено авторами за результатами опрацювання штатного розпису лікарні

Результати аналізу табл. 3 і 4 свідчать, що в лікарні в основному вказаним категоріям працівників виплачуються надбавки за вислугу років (у середньому це складає 25 % від посадового окладу) і частково за тривалість безперервної роботи (також близько 25–28 %). Крім того, фахівці, що мають науковий ступінь, отримують відповідну доплату згідно з чинним законодавством. Інших надбавок і доплат у лікарні не виплачують.

Таким чином, у висновку можна констатувати, що в лікарні не в повній мірі використовуються можливості мотивування управлінського персоналу шляхом встановлення до посадового окладу надбавок і доплат, що повинно бути взято до уваги керівництвом лікарні і міської ради.

У межах аналізу стану мотивації персоналу КНП «МКЛ № 27» ХМР було також виконано порівняння середньої заробітної плати менеджерського складу лікарні з середньою заробітною платою по Україні. Середня заробітна плата – це макроекономічний показник, обчислюваний як середнє арифметичне значення заробітних плат визначеної групи працівників (наприклад, по підприємству, лікарні, галузі, регіону).

Розраховується середня заробітна плата, виходячи із фонду оплати праці робітників (включаючи оплату праці сумісників),

премій, надбавок, винагород, за результатами роботи за рік і одноразових заохочень.

Зазначимо, що показник середньої заробітної плати (доходу) в Україні, з якої сплачено страхові внески та яка відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» враховується для обчислення пенсії. Цей момент також має суттєве значення для мотивованої роботи працівників.

З огляду на офіційну статистику середня заробітна плата в Україні становила: в 2017 р. – 6 273,45 грн, в 2018 р. – 7 810,88 грн, в 2019 р. – 10 129,00 грн, в 2020 р. – 10 340,35 грн. Зокрема, для сфери охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (ОЗ та НСД) для 2018-2020 рр. за кожним місяцем середня заробітна плата наведена в табл. 5.

З табл. 5 слідує, що середня заробітна плата в сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги у 2019 році склала 6 611 грн. А в КНП «МКЛ № 27» ХМР у відповідності до штатного розпису на 2019 рік середня заробітна плата керівників середньої ланки управління (завідувачів відділень) склала 7 027,20 грн, адміністративно-управлінського складу – 9 593,94 грн.

Надбавки і доплати завідувачів відділень лікарні за 2017-2019 рр.*

Посада	Надбавки, тис. грн			Доплати, тис. грн	
	за почесне звання	за тривалість безперервної роботи	за вислугу років	за науковий ступінь	за використання ДЗ
Завідувач відділенням профілактики, лікар-терапевт дільничний вищої категорії	–	–	1 198,36 ⁽¹⁾ 1 320,00 ⁽²⁾ 1 439,13 ⁽³⁾	–	–
Завідувач терапевтичним відділенням №1, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	–	1 272,00 ⁽¹⁾ 1 500,00 ⁽²⁾ 0 000,00 ⁽³⁾	424,00 ⁽¹⁾ 1 000,00 ⁽²⁾ 0 000,00 ⁽³⁾	–	–
Завідувач терапевтичним відділенням №2, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	–	1272,00 1 500,00 0 000,00	848,00 1 000,00 0 000,00	–	–
Завідувач терапевтичним відділенням №3, лікар-терапевт дільничний 1-ої категорії	–	1 382,00 1 500,00 0 000,00	1 362,00 1 500,00 0 000,00	–	–
Завідувач хірургічним відділенням, лікар-хірург вищої категорії	–	–	1 603,01 1 765,30 1 924,69	–	–
Завідувач кардіологічного відділення для хворих на інфаркт міокарда (на 60 ліжок), лікар-кардіолог вищої категорії	–	–	871,68 960,00 1 569,96	–	–
Завідувач кардіологічного відділення (на 40 ліжок), лікар-кардіолог вищої категорії	–	–	1198,56 1 320,00 1 439,00	599,28 660,00	–
Завідувач алергологічним відділенням (на 55 ліжок), лікар-алерголог вищої категорії	–	–	871,68 960,00 1 046,00	–	–
Завідувач неврологічним відділенням (на 40 ліжок), лікар-невропатолог вищої категорії	–	–	799,04 880,00 959,00	–	–
Завідувач терапевтичним відділенням (на 55 ліжок), лікар-терапевт вищої категорії	–	–	1 307,52 1 440,00 1 569,96	653,76 000,00 784,98	–
Завідувач приймальним відділенням, лікар-терапевт 1-ої категорії	–	–	000,00 621,00 959,42	–	–
Завідувач клініко-діагностичною лабораторією, лікар-лаборант вищої категорії	–	–	1 503,65 1 440,00 0000,00	–	–
Завідувач рентгенівським відділенням, лікар-рентгенолог вищої категорії	–	–	1 503,65 1 656,00 1 605,45	–	–
Завідувач фізіотерапевтичним відділенням, лікар-фізіотерапевт вищої категорії	–	–	1 743,36 1 320,00 1 439,13	–	–

* Джерело: складено авторами за результатами опрацювання штатного розпису лікарні.

¹⁾ Дані за 2017 рік.

²⁾ Дані за 2018 рік.

³⁾ Дані за 2019 рік.

Таблиця 4

**Надбавки і доплати адміністративно-управлінського персоналу лікарні
за 2017-2019 рр.***

Посада	Надбавки, тис. грн			Доплати, тис. грн	
	за почесне звання	за тривалість безперервної роботи	за вислугу років	за науковий ступінь	за використання ДЗ
Головний лікар, вища категорія	–	–	2 091,18 ⁽¹⁾ 2 302,92 ⁽²⁾ 2 511,09 ⁽³⁾	1 045,59 ⁽¹⁾ 1 151,46 ⁽²⁾ 1 255,55 ⁽³⁾	–
Заступник голов-ного лікаря з медичної частини, 1-а категорія	–	–	1 884,25 2 122,47 2 314,19	–	–
Заступник голов-ного лікаря з поліклінічного розділу роботи, вища катюго-рія	–	–	1 738,32 1 914,34 2 087,26	–	–
Заступник голов-ного лікаря з експертизи тимчасової непрацездатності, 1-а категорія	–	–	1 675,92 1 276,23 1 391,51	–	–
Заступник голов-ного лікаря з економ-мічних питань	–	–	–	–	–

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання штатного розпису лікарні.

¹⁾ Дані за 2017 рік.

²⁾ Дані за 2018 рік.

³⁾ Дані за 2019 рік.

Таблиця 5

Середня заробітна плата штатних працівників сфери охорони здоров'я та надання соціальної допомоги у 2018-2020 рр.

Роки	Нараховано в середньому працівнику, грн											
	місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2018	4979	4977	5120	5113	5284	5531	5537	5416	5353	5786	5812	7274
2019	5914	6039	6298	6289	6420	6994	6777	6595	6655	6627	6568	8157
2020	6854	7068	7524	6518	7175	8375	8135	8072	8524	10309	9937	12268

Джерело: складено за <http://kh.ukrstat.gov.ua/serednia-nominalna-zarobitna-plata-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti>.

Отримані результати розрахунку показують, що ситуація з оплатою праці в лікарні краща, ніж ситуація в середньому в сфері охорони здоров'я та надання

соціальної допомоги по Україні. Проте, якщо співставити зростання цін на основні продукти харчування, на комунальні послуги, на проїзд у транспорті й т. ін., то

такий рівень заробітної плати все ж не задовольняє співробітників клініки і не може спонукати їх до відповідальної і якісної роботи.

Іншим фактором, що не є мотиватором належного виконання своїх обов'язків менеджерським складом лікарні, є той, що за 2019 рік середня заробітна плата керівників середньої ланки управління (завідувачів відділень) була нижчою за середню заробітну плату по країні на 30,63 % (7 027,20 < 10 129,00), а для адміністративно-управлінського персоналу – на 5,28 % (9 593,94 < 10 129,00).

Висновки. В статті наведені результати аналізу стану мотивації управлінського складу КНП «МКЛ № 27» ХМР з огляду на які можна констатувати, що ситуація, яка склалася в оплаті праці медичних працівників, зокрема і управлінського складу, слугує основним демотивуючим фактором у відношенні до виконання своїх професійних обов'язків. Отже, розробляючи заходи, що будуть спрямовані на поліпшення якості обслуговування пацієнтів, перш за все слід звернути увагу місцевих і державних органів влади на створення можливості підвищення грошової винагороди за роботу медичних працівників за рахунок створення додаткових преміальних фондів.

Література:

1. Автономізація закладів охорони здоров'я. URL: <http://healthreform.in.ua/autonomization/>.
2. Мотивація персоналу медзакладу: оплата праці за нових умов. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/january/issue-1/article-41902.html#>.
3. Глебова І. С., Леонтьева Л. С., Халилова Т. В. Организация и мотивация медицинского персонала в условиях институциональной реорганизации. *Здоровье и образование в XXI веке*. 2016. Т. 18. № 2. С. 826-829.
4. Васильченко Л. В. Многообразие методов мотивации персонала в медицинских учреждениях (на примере ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»). *Современные образовательные технологии в мировом учебно-воспитательном пространстве*. 2017. № 11. С. 46-49.
5. Богдан Д., Бойко А., Василькова А. та ін. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. *Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я»*. 2019. 113 с.

6. Сухомлин Л. В., Пазаненко М. В., Сухомлин С. А. Порівняння методів мотивації праці та їх ефективності в державному та приватному секторах медичних послуг. *SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»*. 2019. № 2(32). С. 259-265.
7. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112-115.
8. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
9. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
10. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220-223.
11. Goncharuk A. G. Exploring a motivation of medical staff. *Int J Health Plann Manage*. 2018. № 33 (4). Pp. 1013-1023.
12. Goncharuk A. G. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *Int J Health Plann Manage*. 2020 № 35(6). Pp. 1314-1334.

References:

1. Autonomization of health care facilities (2021), retrieved from : <http://healthreform.in.ua/autonomization/>.
2. Motivation of medical staff: remuneration under new conditions (2021), retrieved from : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/january/issue-1/article-41902.html#>.
3. Glebova, I. S., Leonteva, L. S. and Khalilova, T. V., (2016), "Organization and motivation of medical personnel in the context of institutional reorganization", *Zdorovie i obrazovanie v XXI veke*, part 18, № 2, pp. 826-829.
4. Vasilchenko, L. V., (2017), "The variety of methods for motivating personnel in medical institutions (for example, OGAUZ "Sanatorium" Krasivo)", *Sovremennye obrazovatelnye tekhnologii v mirovonom uchebno-vospitatelnom protsesse*, № 11, pp. 46-49.
5. Bogdan, D. Boyko, A. and Vasilkova, A.(2019), "Human resources of the health care system in Ukraine. Situational analysis", *Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovyia»*, 113 p.
6. Sukhomlyn, L. V. Pazanenko, M. V. and Sukhomlyn, S. A. (2019), "Comparison of methods of work motivation and their effectiveness in the public and private sectors of health services", *SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»*, № 2(32), pp. 259-265.
7. Ustilovska, A. S. (2017), "Staff motivation as one of the main tools for successful personnel management", *Molodyy vcheniy*, № 4.4 (44.4), pp. 112-115.
8. Chernychova, A. V. (2016), "Motivation and stimulation of work in the personnel management system of the enterprise", *Molodyy vcheniy*, № 6, pp. 141-145.

9. Chirikova, N. M. (2015), "Motivational theories of personnel and management of work motivation", *Molodyy vcheniy*, № 11, pp. 109-113.

10. Наповал, О. А. (2016), "Theoretical aspects of the system of motivation of the personnel of the enterprise", *Molodyy vcheniy*, № 4, pp. 220-223.

11. Goncharuk, A. G., (2018). Exploring a motivation of medical staff. *Int J Health Plann Manage*. № 33 (4), pp. 1013-1023.

12. Goncharuk, A. G. (2020), "Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine", *Int J Health Plann Manage*. № 35(6), pp. 1314-1334.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2021 р.