

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

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Особливості мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я (на прикладі Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР)»

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

Студента гр. _____ Цимбал І. А.

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 _____ ПІБ студента

Науковий керівник: _____ доцент., к.е.н. Павленко О. О.

Суми 2020 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 _____

Цимбал Ірині Андріївні

1. Тема роботи Особливості мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я (на прикладі Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР)

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 4.12.2020

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до підвищення рівня трудової мотивації персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

4. Об'єкт дослідження: Система управління мотивацією медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

5. Предмет дослідження: трудова мотивація медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР, положення про Центр нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР та посадових інструкцій працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	11.11.2020
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КНП «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР	21.11.2020
III	РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КНП «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР	30.11.2020

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи питання мотивації співробітників до праці, особливості трудової мотивації медичних працівників

У розділі 2 студент має провести аналіз трудої мотивації співробітників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо для підвищення рівня трудової мотивації медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Павленко О. О

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Цимбал І. А

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні основи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я та особливості мотивації працівників медичних установ.

У роботі проведено аналіз організаційної структури КНП «Клінічна лікарня 5» СМР та надана детальна характеристика кадрового складу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР. Проаналізовано та оцінено рівень мотивації медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР та обґрунтована необхідність його підвищення.

Проаналізовано та узагальнено використовуваний інструментарій мотивації медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР, а саме визначено основні елементи системи мотивації медичного персоналу використовувані на досліджуваному підприємстві.

Виявлена можливість реорганізації існуючої системи мотивації персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи мотивації персоналу в досліджуваному відділі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 50 сторінок, у тому числі 4 таблиці, 11 рисунків, 13 використаних джерел.

Мета роботи. Мета роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до підвищення рівня трудової мотивації персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- Проаналізувати поняття мотивації персоналу та механізм її здійснення;
- Розкрити особливості та проблеми трудової мотивації медичних працівників;
- Провести аналіз трудової мотивації співробітників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР;
- Обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо для підвищення рівня трудової мотивації медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР.

Предметом дослідження є трудова мотивація медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР.

Об'єкт дослідження – система управління мотивацією медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна. Розроблено та запропоновано поетапну комплексну модель удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на рівні держави, місцевого самоуправління та медичного закладу.

Ключові слова: ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПРАЦІВНИКА, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД.

Зміст

АНОТАЦІЯ	1
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	9
1.1 Сутність і механізм мотивації персоналу.....	9
1.2 Проблеми мотивації праці в медичних організаціях.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КНП «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР	16
2.1 Характеристика КНП «Клінічна лікарня 5» СМР	16
2.2 Аналіз кадрового складу медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР	18
2.3 Оцінка рівня мотивації медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР	21
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КНП «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР	30
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я.....	30
3.2 План реалізації запропонованих заходів	32
ВИСНОВОК	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТОК А	43
ДОДАТОК Б	44
ДОДАТОК В	46

ВСТУП

Актуальність даного питання не викликає ніяких сумнівів. Адже нинішній рівень економіки, який характеризується глобалізацією, сформував новий підхід до питань управління, де людські ресурси відіграють важливу роль для ефективності виробництва.

Охорона здоров'я завжди була і залишається надзвичайно важливою галуззю діяльності держави, тому велика увага повинна приділятися питанням створення умов, що сприяють підвищенню ефективності роботи медичних працівників.

Найголовнішою складовою процесу управління людськими ресурсами в організації є мотивація і стимулювання праці. На основі численних досліджень експерти прийшли до висновку, що підвищити працездатність, підняти якість і умови надання допомоги, знизити плинність кадрів в медичних установах, можна завдяки формуванню мотиваційних команд. Іншими словами: гроші не завжди виступають гарантом того, що людина стане працювати більше.

Коли праця медичного працівника мотивується за рахунок внутрішніх чинників, відбувається експлуатація таких особистісних властивостей співробітників охорони здоров'я, як надійність, почуття обов'язку, відданість лікарській клятві Гіппократа, пристрасть до професії. І якщо у старшого покоління працівників охорони здоров'я ця внутрішня мотивація сформована за роки роботи, то для молодого покоління, схильного піддаватися негативним тенденціями, потрібна зовнішня підтримка рішучості займатися медичною діяльністю, і ця підтримка повинна супроводжуватися справедливою матеріальною оцінкою праці. А отже, навіть якщо одним з основних мотивів для праці медичного персоналу є розуміння ними соціальної значущості їх роботи, не можна забувати про їхнє бажання отримувати гарантовано заробітну плату.

Нажаль, ні «робота за ідею», ні зарплата не гарантують підвищення ефективності та якості роботи. Тому рішення мотиваційних проблем має системний характер.

Підвищення особистої мотивації медичних працівників сприятиме зростанню кваліфікації співробітників, що в свою чергу позитивно позначиться на якості послуг і показниках здоров'я населення. Престиж професії медичного працівника, як зазначалося раніше, грає одну з істотних ролей у трудовій мотивації медичного персоналу. Більшість з перерахованих вище причин так чи інакше пов'язані з тим положенням, яке займає дана професія в суспільстві.

Підняти престиж професії не так просто, і це є спільним завданням не тільки системи охорони здоров'я, а й культурного стану всього суспільства, ієрархії суспільних цінностей. Тільки ті люди, які розуміють суть своєї діяльності і прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Саме тому, для даної дипломної роботи була обрана тема саме мотивації працівників, адже на думку автора вона є рушійною силою усієї медичної галузі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Сутність і механізм мотивації персоналу

Мотивація трудової діяльності являє собою процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями організації, і одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників. [1]

Існує чотири фактори, що лежать в основі мотивації будь-якої людини в будь-якій організації:

- 1) стиль керівництва;
- 2) система винагород;
- 3) атмосфера в компанії;
- 4) структура роботи.

Чотири чинники мотивації також доповнюються й іншими факторами, які мають істотний вплив на ентузіазм і прихильність працівників. Ці три фактори - заохочення, визнання і підтримка.

Оскільки заохочення мотивують і стимулюють людей, вони повинні ґрунтуватися на продуктивності. Зокрема, вони повинні ґрунтуватися на якісному виконанні всіх показників діяльності, що йдуть на благо пацієнта і організації і допомагають їй рухатися вперед, до досягнення цілей по ефективності і виконання плану медичного закладу.

Отже, визначальний вплив на формування ставлення до праці надає мотивація трудової діяльності, під якою розуміють сукупність внутрішніх спонукальних сил - потреб, інтересів, мотивів, установок, цінностей, ціннісних орієнтацій, ідеалів і зовнішніх спонукальних сил - стимулів підвищення трудової активності персоналу. Схема механізму регулювання трудової поведінки представлена на рис. 1.1.

Трудова поведінка визначається мотивацією трудової діяльності, яка в свою чергу формується під впливом потреб, інтересів, цінностей та ідеалів, ціннісних орієнтацій, мотивів, установок. На інтереси та цінності безпосередньо впливає трудова ситуація в організації, яка визначається сукупністю планових та оціночних показників, адміністративних рішень і системи стимулів.

Мотивами трудової діяльності можна назвати причини, що визначають поведінку людини в процесі праці. Структура мотивів до праці диференційована за групами працівників, об'єднаних спільністю демографічних, соціальних і професійно-кваліфікаційних характеристик

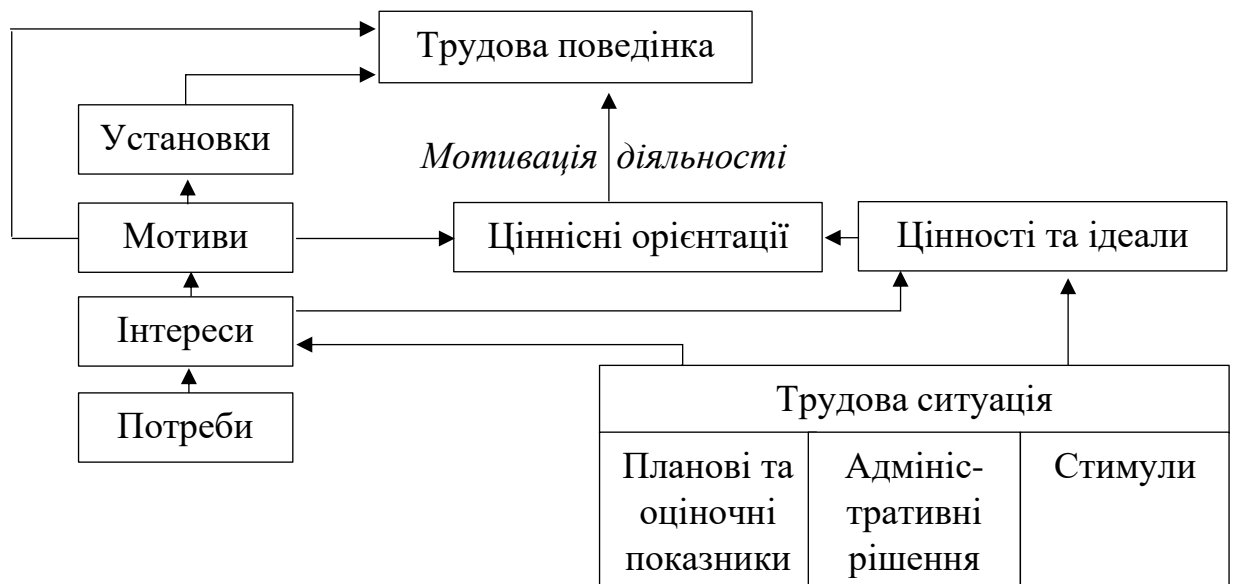


Рисунок 1.1 – Механізм регулювання трудової поведінки

Процес мотивації людини піддається внутрішній і зовнішній детермінації.

У виробничій діяльності зовнішня і внутрішня мотивація тісно взаємопов'язані. Внутрішня мотивація йде зсередини, вона пов'язана з нашою потребою в досягненнях і підживлюється нейромедіатором - дофаміном, який виділяється зоною мозку, яка називається центром підкріплення (або центр задоволення).

Зовнішня мотивація, робота заради заохочення - це мотивація бонусами, заробітною платнею в роботі, компліментами небайдужих нам людей, ласощами, які ми даємо дітям за гарну поведінку.

Варто відзначити, що між системами зовнішньої і внутрішньої мотивації існують досить складні зв'язки, які проявляються не тільки в їх взаємозв'язку та взаємопосиленні, але і в можливому зниженні значущості результату діяльності при гіпертрофії внутрішньої мотивації і, навпаки, руйнуванні внутрішньої мотивації під впливом зростання значення зовнішніх мотивів і стимулів. [2]

У професійній діяльності працівників медичної сфери істотну роль відіграє як зовнішня, так і внутрішня мотивація. Ефективність трудової діяльності буде свідомо низькою, якщо медичні працівники не задоволені оплатою, умовами праці, морально-психологічним кліматом в колективі. Нажаль, можливості зовнішньої мотивації обмежені, оскільки більшість лікувально-профілактичних установ відноситься до бюджетних організацій і, отже, відчувають нестачу матеріальних засобів.

Трудова мотивація медичних працівників має певні особливості, а саме:

- усвідомлена спрямованість на досягнення цілей трудової діяльності;
- виражена значущість мотивів для суб'єкта діяльності;
- зв'язок мотивів з актуальною потребою і діяльністю, що здійснюється;
- віддалене у часі задоволення потреб;
- єдність розвитку особистості, діяльності та мотиваційної сфери суб'єкта.

Вплив на трудову поведінку працівників на пряму і побічно мають методи мотивації.

Сучасні системи мотивації спрямовані на розкриття мотиваційного потенціалу співробітника. У них значна увага звертається на стимулювання творчого ставлення до праці, вдосконалення стилістики і методів при управлінні, що дозволяють керівникам більшою мірою впливати на розкриття трудового потенціалу співробітника шляхом збільшення відповідальності,

розвитку системи корпоративних цінностей, заохочення ініціативності і самостійності працівників. Типова система мотивації представлена у табл. 1.1.

Табл. 1.1

Типова система мотивації праці

Компоненти мотивації	Інструменти та методи	Цілі мотивації
Організаційна культура. Система загальних для всього колективу цінностей, норм.	Статут організації, основні принципи керівництва. Стиль управління.	Визнання цілей організації, орієнтація на перспективу.
Принципи керівництва. Відносини між керівниками і підлеглими.	Делегування відповідальності, участь у прийнятті рішень, створення умов праці та відпочинку.	Орієнтація на перспективу, узгодження інтересів. Співробітництво.
Кадрова політика. Підвищення кваліфікації та мобільності працівників.	Тренінги, семінари. Планування кар'єри працівників, структури кадрів.	Самостійність, ініціативність. Інноваційна діяльність
Інформація про справи організації.	Інформаційні листки, довідники, наради	Інформованість про справи колективу, його інтереси.
Організація робочого місця і робочого часу. Оснащення робочих місць. Гнучке пристосування робочого часу до потреб працівників	Технічне оснащення робочих місць. Гнучкий робочий час, змінний графік. Збільшення тривалості відпустки.	Задоволеність станом робочого місця. Задоволення від роботи. Відповідальність і ефективність використання робочого часу.

Таким чином, ефективність системи мотивації визначається тим, якою мірою застосовувані інструменти і методи управління допомагають у вирішенні організаційних завдань та досягненні цілей мотивації.

Можливість розвитку будь-якої організації полягає в здатності знайти і втримати у себе кваліфікованих фахівців, талановитих працівників.

Матеріальні стимули, безумовно, відіграють тут велику роль. Але роль емоційних чинників постійно зростає, особливо в медичній діяльності. Тільки комплексна система мотивації з обов'язковим урахуванням емоційної

складової дозволить домогтися від персоналу повної самовіддачі на роботі, максимальної продуктивності та ефективності.

1.2 Проблеми мотивації праці в медичних організаціях

Медицина - одна з найважливіших галузей діяльності держави. Для того щоб підвищувалася ефективність роботи в цій сфері, необхідно створювати сприятливі умови.

Для залучення висококваліфікованих працівників потрібно посилити мотивацію, тим самим підвищуючи якість послуг і роблячи медицину доступнішою.

Мотивація і умови діяльності медичних працівників є важливими характеристиками стану системи охорони здоров'я і основними чинниками, що визначають її результативність.

Однією з основних проблем охорони здоров'я України сьогодні є відставання матеріально-технічної бази медичних установ від сучасних вимог. Крім очевидних проблем низької якості надання медичної допомоги, це призводить до зниження престижу медичної професії, до недостатнього використання мотиваційного потенціалу потреби в самовдосконаленні.

У «Концепції розвитку системи громадського здоров'я України» в якості однією з пріоритетних задач зазначається розвиток інфраструктури та ресурсного забезпечення охорони здоров'я, що включає, на думку більшості науковців, фінансове, матеріально-технічне та технологічне оснащення лікувально-профілактичних установ на основі інноваційних підходів і принципу стандартизації, що покликане не тільки підвищити якість медичної допомоги, а й сприяти розвитку трудової мотивації персоналу. [3,4]

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, багато в чому індивідуальних і таких, що змінюються під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Навіть якщо створюється враження, що службовці працюють тільки заради досягнення спільних цілей організації, то

все одно ведуть вони себе таким чином тому, що впевнені, що це кращий спосіб досягнення власних цілей.

Багато керівників медичних установ впевнені, що їх дії з управління колективом, з постановки цілей, виконання різних завдань і дотримання суворої дисципліни будуть сприйматися їх підлеглими як гідний приклад, і будуть надихати їх на роботу, яка відповідає очікуванням керівництва. Найчастіше відсутність такого ентузіазму в роботі спостерігається там, де немає особистого інтересу в роботі.

Працівникам дуже важливо розуміти, як їх особистий успіх пов'язаний з успіхом колективу, і те, що додаткові витрати енергії, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайдуть відображення в тій нагороді, яку вони отримують від адміністрації. Але у них повинна бути можливість відчувати свою самостійність і незалежність.

Особливої уваги заслуговують проблема неефективного управління трудовим процесом, що не забезпечує зацікавленість працівників у високопродуктивній праці і вдосконаленні кінцевих результатів діяльності підприємства.

В колективі повинні бути створені такі умови, які б направляли співробітників на ефективну трудову поведінку. Інакше вся соціальна і моральна відповідальність колективу безпосередньо залежатиме від медичних працівників, система оплати праці яких не відповідає ні рівню вимог кваліфікації, ні інтенсивності, ні соціальній значущості праці, що є несправедливим. Це все призводить до того, що зі сфери охорони здоров'я відбувається відтік величезної кількості фахівців, а, отже, держава несе відповідні матеріальні втрати і непоправні втрати в якості громадського здоров'я.

Запобігання розпаду державної системи охорони здоров'я знаходиться в інтересах уряду. Щоб знизити рівень плинності медичних працівників в державних і муніципальних установах охорони здоров'я, потрібно використовувати всі доступні фактори мотивації професійної діяльності,

спрямовані на підвищення продуктивності праці і раціональне використання виробничих ресурсів.

Збереження належного рівня медичних кадрів в державних і муніципальних медичних установах представляється можливим лише через систему мотивації персоналу, яка в цій сфері має низький рівень розвитку.

Головною мотиваційною ідеєю у медичних працівників в більшості випадків є усвідомлення ними соціальної значущості праці. Проте, для вітчизняних лікарів і всього медперсоналу в цілому працювати «за ідею» є вже малопривабливим і вкрай неактуальним.

В даний час робити добрі справи, працювати на благо здоров'я нації, рятувати мільйони життів, не отримуючи при цьому гідної винагороди, не є мотивом для якісної роботи лікарів. Однак бажання мати гарантовану заробітну плату, що забезпечує гідний рівень життя, що підкріплюється прагненням до високої ефективності і якості виконуваної роботи є.

Таким чином, на думку автора, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість надання послуг, умов праці і життя персоналу, скоротити плінність робочої сили і кількість прогулів, знизити рівень конфліктності, стимулювати новаторство, здобути більшу гнучкість, домогтися зниження витрат дозволить створення команд з високою ефективністю і сильною мотивацією.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КПН «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР

2.1 Характеристика КПН «Клінічна лікарня 5» СМР

Комунальне некомерційне підприємство «Сумська міська клінічна лікарня №5» міста Суми - сучасна багатопрофільна медична організація, що дозволяє проводити комплексне обстеження, лікування і реабілітацію пацієнтів і має виражене хірургічне направлення. [5]

Поліклінічне забезпечення здійснюється базовою поліклінікою, розташованою по вул. М. Вовчок, 2, на 850 відвідувань. Ведеться спеціалізований прийом лікарів по 32 спеціальностям. На даний час КПН «Клінічна лікарня №5» обслуговує 113785 чоловік, що складає близько 1/3 населення м. Суми. Пріоритетним направленням роботи лікарні є реформування охорони здоров'я за сучасними стандартами. [5]

На сьогоднішній день у поліклініці функціонує відділення хірургії "Одного дня". Основним критерієм відділення являється оперативне оздоровлення хворих у поліклінічних умовах з короткочасним перебуванням на ліжку в після операційній палаті денного стаціонару. Відділення є рентабельним для лікарні, так як значно знижені матеріальні і фінансові затрати на лікування хворих. [5]

Для кращого ознайомлення з КПН «Клінічна лікарня 5» СМР наведена коротка історія створення та реорганізації закладу: [6]

- Міська клінічна лікарня №5 була заснована 1 серпня 1954 року, на базі медсанчастини Суперфосфатного заводу.
- 12 квітня 1965 року був побудований новий корпус на 230 ліжок.
- 22 липня 1986 року був побудований ще один корпус - це хірургічний корпус на 350 ліжок. В лютому 1987 року відкрилась поліклініка на 850 відвідувань в одну зміну.

- З 1997 року працює обласний центр екстракорпоральної детоксикації та хронічного гемодіалізу (на 16 ліжок) та гінекологічне відділення (на 25 ліжок).
- З 1999 р. лікарня перейменована в міську клінічну лікарню №5. У 2000 р. акредитована на вищу атестаційну категорію.
- На даний час КНП СМКЛ №5 є великим лікувально-профілактичним закладом, який надає планову та ургентну медичну допомогу населенню м. Суми, району та області.

Організаційна структура підприємства представлена в Додатку А. Повний перелік відділень та департаментів поліклініки наведено на рис. 2.1. Також на рисунку відображено кількість штатних посад по кожному департаменту станом на 1.01.2020. [8]

Інформаційно-аналітичний відділ (12)	Приймальне відділення (31)	Хірургічне відділення №1 (40)	Хірургічне відділення №2 (26)	Хірургічне відділення №3 (27)
Міський центр нефрології та діалізу (31)	Отоларингологічне відділення (17)	Гінекологічне відділення (33)	Терапевтичне відділення (33)	Відділення мікрохірургії ока (18)
Неврологічне відділення (23)	Кардіологічне відділення (24)	Відділення анестезіології та інтенсивної терапії (59)	Операційний блок (31)	Відділення променевої діагностики (30)
Клініко-діагностична лабораторія (49)	Поліклініка (60)	Фізіотерапевтичне відділення (42)	Протитуберкульозний кабінет (5)	Суїцидологічний центр (6)
Кабінет "Довіра" (3)	Апарат управління (35)	Відділення хірургії "Одного дня" (27)	Бухгалтерія (14)	Господарський персонал (61)

Рисунок 2.1 – Повний перелік департаментів та відділень КНП «Клінічна лікарня №5» [8]

В рамках аналізу організаційної структури підприємства було виявлено, що вона має лінійно-функціональний характер і включає три рівні управління: [5]

- директор;
- заступник директора з поліклінічного розподілу роботи;
- заступник директора з медичної частини;
- заступник директора з експертизи тимчасової непрацездатності та якості лікування;
- завідувачі спеціалізованими відділеннями за напрямками лікувальної діяльності (завідувач кардіологічним відділенням тощо).

Фінансова звітність підприємства КНП «Клінічна лікарня 5» СМР за 2019 рік наведена у Додатку Б. Проаналізувавши звіт підприємства та його баланс можна зробити висновок про те, що підприємство є прибутковим і не потребує дотацій з міського бюджету. [7]

Всього на підприємстві станом на 1 січня 2020 року було передбачено 854 штатних посади, з них посади: [8]

- Лікарі – 170, з них 24 – лікарі-інтерни;
- Фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою (сестри медичні) – 350;
- Молодший медичний та інший персонал – 178;
- Інший господарський персонал, в т.ч спеціалісти – 62;

Фонд оплати праці на період з 1.01.2020 по 31.12.2020 був запланований у розмірі 41 993 553,56 гривень.

2.2 Аналіз кадрового складу медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

Враховуючи значний розмір підприємства КНП «Клінічна лікарня 5» СМР для зручності проведення аналізу автором було обрано Центр нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» як основний об'єкт дослідження у зв'язку з наявністю вичерпної інформації. В силу різнобічності надаваної допомоги в відділах клініки робота в кожному з перерахованих відділень носить специфічний характер і це теж було враховано при виборі об'єкта досліджень.

Як уже було зазначено, загалом на підприємстві КНП «Клінічна лікарня 5» СМР перебачено штатний розписом 854 штатних посади, з них 31 припадає на Центр нефрології та діалізу. Штатний розпис Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР представлено у Додатку В.

Центр нефрології та діалізу є структурним підрозділом КНП «Клінічна лікарня 5» СМР і спеціалізується на наданні високоспеціалізованої нефрологічної допомоги мешканцям міста та області, а саме діагностика, диференціальна діагностика та лікування терапевтичних хвороб нирок та сечової системи та замісна ниркова терапія, в тому числі програмний гемодіаліз, перитонеальний діаліз, супровід пацієнтів з трансплантованою ниркою.

Саном на грудень 2020 в штаті відділу працює 31 особа медичного персоналу з яких 20 становлять жінки і 11 чоловіки. Кількість працівників за останні кілька років зменшилася в зв'язку зі зменшенням кількості ставок і планової оптимізації, скороченням працівників, в основному пенсійного віку. Докладніший аналіз вікового складу середнього медичного персоналу представлений в таблиці 2.1.

Табл. 2.1

**Віковий склад медичного персоналу Центру нефрології та діалізу
КНП «Клінічна лікарня 5» СМР**

Вікова категорія	Ж	Ч
До 36 років	2	2
36 – 45 років	5	2
46 – 50 років	6	4
51 – 55 років	4	2
56 – 60 років	2	1
61 та більше	1	-
Усього	20	11

У досліджуваному відділі серед медичного персоналу, переважає молодий (до 45 років) - 35,4% і середнього (до 55 років) - 51,6% віку, менша частина медичного персоналу - передпенсійного (9,6%) і пенсійного (3,2%) віку. У 2020 році середній вік медичного персоналу склав 45 років.

Професійно-кваліфікаційна характеристика медичного персоналу аналізувалася, за рівнем посад структурного підрозділу (табл. 2.2.).

Табл. 2.2

**Професійно-кваліфікаційна характеристика медичного персоналу
Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР**

Посади	Кількість осіб
Лікарі	8
Фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою та технічні працівники	15
Молодший медичний персонал	5
Інший персонал	1
Спеціалісти	2

При вивченні професійно-кваліфікаційного складу відділу було виявлено, що в Центрі нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР:

- фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою та технічні працівники (старша медична сестра, медичні сестри діалізного залу, платні медичні сестри та фельдшер-лаборант) становлять 48,4%;
- Лікарі (завідувач відділення, лікарі-нефрологи, лікарі-стажисти нефрології, лікар-лаборант з клінічної біохімії) становлять 25,8%;
- Молодший медичний персонал (молодші медичні сестри прибиральниці, молодші медичні сестри з догляду за хворими) складають 16,1%;
- Інший персонал (сестра-господиня) – 3,2%;
- Спеціалісти (технік та інженер) – 6,4%.

2.3 Оцінка рівня мотивації медичного персоналу Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР

Дослідження проводилося на базі Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР. У дослідженні мотиваційної діяльності медичних працівників ми використовували кілька методів:

Аналітичний метод (вивчення літературних джерел, аналіз показників). При використанні цього методу вивчалися літературні джерела про сутність і механізми мотивації і медичного персоналу. Зокрема, вивчено теорії підвищення рівня мотивації у персоналу, психологічні аспекти мотивації медичних працівників.

Визначено, що для мотивування співробітників на успішну діяльність необхідно використовувати цілу систему, від грамотного підходу керівництва до проблем співробітників і грамотного планування витрат на матеріальний аспект мотивування, до проведення групових психологічних тренінгів, які налаштовують на успіх.

Метод вивчення документації - це метод збору даних, заснований на дослідженні документованої інформації, безпосередньо зафіксованої раніше. Мета застосування: вивчення і формалізація інформаційних процесів в діяльності медичних працівників і їх вплив на мотивацію.

Соціологічний метод (анкетування). Цей метод використовувався для збору первинної соціологічної інформації про досліджуваний об'єкті шляхом опитування певної групи людей, іменованих респондентами.

Метою анкетування є аналіз потреб медичних працівників Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР, що дозволяє виявити найбільш ефективні методи мотивації, і фактори, що мають демотивуючий вплив, а також визначити тип професійної мотивації кожного співробітника.

Нами була розроблена анкета, що складається з 11 питань. Для оцінки мотивації медичного персоналу нами було проведено письмове анкетування за допомогою якого опитано 30 працівників відділу. Анкетування в організації проводилося за місцем роботи груповим обстеженням.

Перед початком анкетування пояснювалася мета обстеження, правила заповнення анкети і, в разі виникнення складнощів, проводилася індивідуальна консультація анкетованих.

Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи мотивації в першу чергу аналізувалися дані з проведеного анкетування, ті цінності і можливі очікування, на які орієнтуються медичні працівники.

Вивчення поточної системи мотивації ми почали з того, що проаналізували документацію установи, вивчили статут організації, колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом КНП «Клінічна лікарня 5» СМР, в частині порядку та умов надання виплат стимулюючого характеру до окладу співробітника, положення про преміювання, положення про додаткові оплачувані відпустки та посадові інструкції, в яких описуються критерії ефективності роботи для конкретної посади. [9, 10, 11, 12]

Це було необхідно для аналізу ступеня впливу використовуваної системи мотивації на якість і ефективність роботи співробітників, а також систематизації підходів, що використовуються для мотивування персоналу.

Згідно вивченим документам, на період з 2019 до 2021 року в Центрі нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР застосовуватимуться такі види мотиваційного стимулювання: [9]

- 1) Заробітна плата за фактично відпрацьований час;
- 2) Підвищення посадових окладів:
 - керівним працівникам підприємства – директору, його заступникам (крім заступника директора з поліклінічного розподілу роботи), головному бухгалтеру та його заступникам, головним фахівцям за наявності поліклінічних відділень – 15%;
 - Керівникам структурних підрозділів підприємства – лікарям – 10 – 25% в залежності від тарифних розрядів та обсягу роботи;
 - Старшим медичним сестрам – на 10%;

- Лікарям усіх спеціальностей (крім лікарів-інтернів), які отримали диплом з відзнакою після закінчення вищих навчальних закладів на 5% протягом 5 років;

3) Доплати:

- Працівникам, які поряд з основною роботою виконують додаткову за іншою посадою або обов'язки тимчасово відсутнього працівника – до 50% посадового окладу за основною посадою;
- Керівникам підприємства – лікарям та їх заступникам, за роботу за спеціальністю у межах робочого часу – до 25% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
- Працівникам, які залучаються до роботи в нічний час (з 10 годин вечора до 6 годин ранку) – від 35% до 50% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час;
- За науковий ступінь доктора наук – до 25%, кандидата наук – 15% посадового окладу.
- У зв'язку зі шкідливими умовами праці працівникам, що використовують у роботі дезінфікувальні засоби, а також працівникам, які зайняті прибиранням туалетів до 10%;
- У зв'язку зі шкідливими умовами праці персоналу відділу нефрології та діалізу – 15%.

4) Надбавки:

- Працівникам за високі досягнення у праці, виконання особливо важкої роботи, складність, напруженість у роботі – до 50% посадового окладу;
- На період стажування лікарів-інтернів за наукове керівництво (до 10 лікарів-інтернів – 10%, від 11 до 20 – 15%, від 21 до 30 лікарів-інтернів – 20% посадового окладу).;
- За вислугу років (10% при стажу роботи понад 3 роки, 20% - понад 10 років, 30% понад 20 років).

5) Бонуси:

- Доплата за подвійним тарифом годинної ставки за роботу в н

Наступним етапом ми провели анкетування співробітників. В анкетуванні взяли 30 медичних працівників Центру нефрології та діалізу. Серед опитаних найбільший відсоток респондентів має стаж роботи понад 20 років. Це говорить про те, що в установі високий середній вік середнього медичного персоналу (рис.2.2).

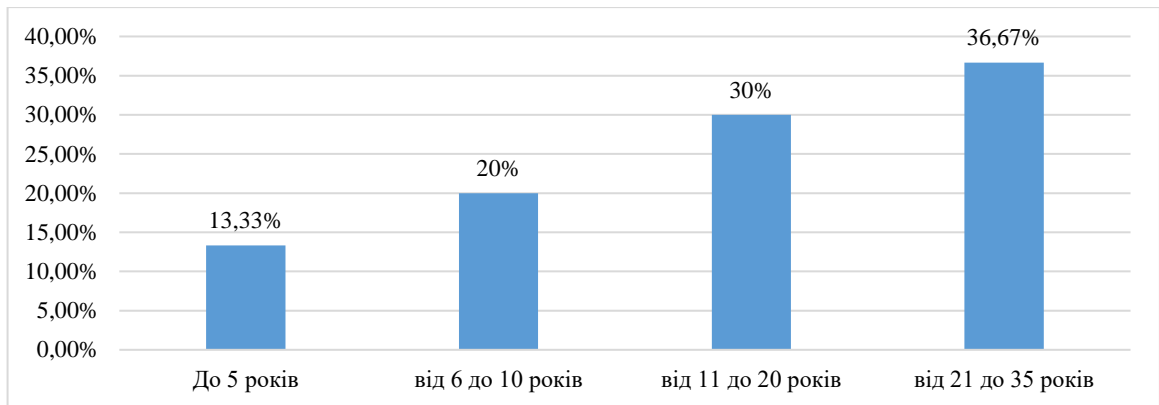


Рисунок 2.2 – Стаж роботи респондентів Центру нефрології та діалізу

Важливе місце в роботі будь-якого колективу відводиться мотивації діяльності і задоволеності виконуваною роботою. На питання «Чи задоволені Ви своєю роботою?» 17 респондентів відповіли, що задоволені, десять респондентів не цілком задоволені своєю роботою і троє не задоволені нею (рис.2.3).

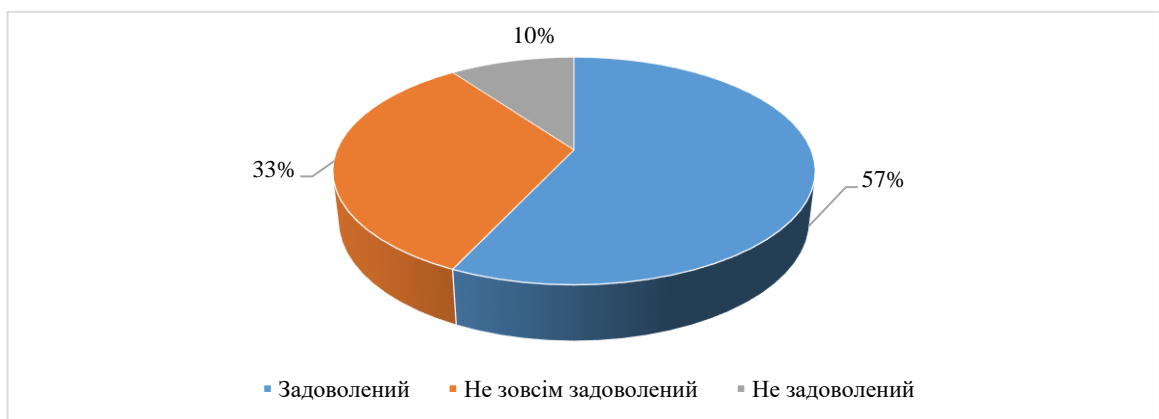


Рисунок 2.3 – Задоволеність роботою працівників Центру нефрології та діалізу

При відповіді на питання «Що ви найбільше цінуєте в своїй роботі?» думки респондентів розподілилися наступним чином. Половина всіх

респондентів найбільше в своїй роботі цінує оточуючих себе колег, тобто свій колектив. З інших мотивуючих факторів в роботі так само досить популярні цікава робота і заробіток, і лише після йде гарна організація і керівництво (рис.2.4).

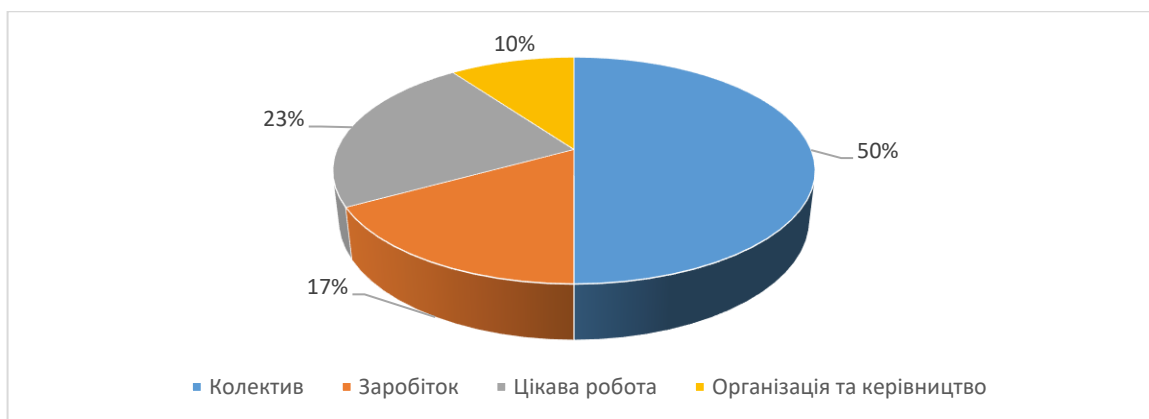


Рисунок 2.4 – Мотивуючі фактори в роботі працівників Центру нефрології та діалізу

При відповіді на питання «Вкажіть мотиви, які вас не влаштовують у вашій роботі?». Отримані результати вказують на існування незадоволеності, в першу чергу через слабе матеріальне стимулювання, далі відсутність перспектив кар'єрного росту та можливості проявити себе (рис.2.5).

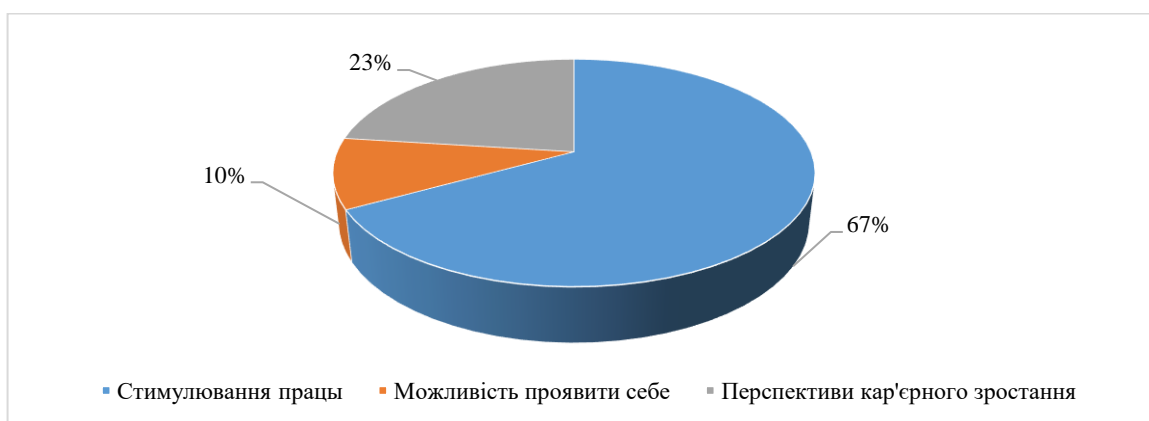


Рисунок 2.5 – Мотиви невдоволеності в роботі працівників Центру нефрології та діалізу

При аналізі мотиваційних потреб, було виявлено, що для співробітників середнього медичного персоналу перевага віддається матеріальним

мотиваційним потребам, як основного виду мотиваційного стимулювання, які налаштовують респондентів на успіх в роботі (рис.2.6).

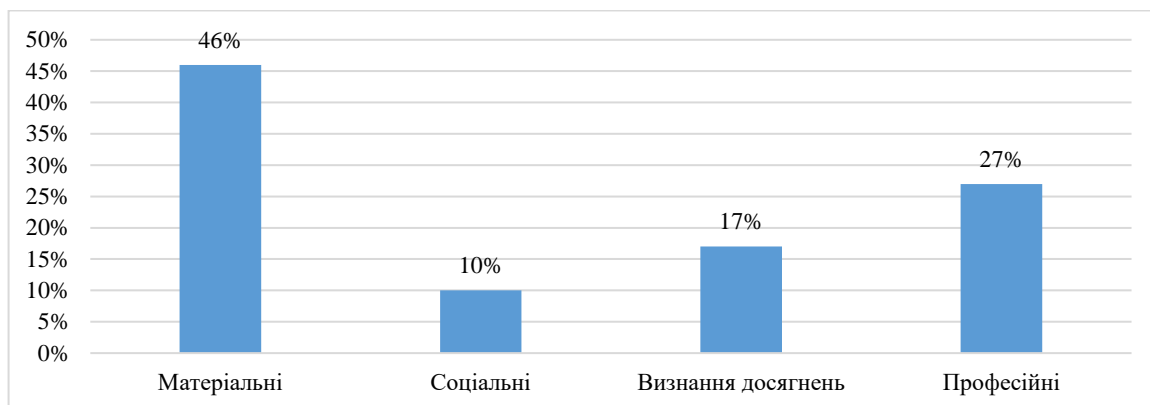


Рисунок 2.6 – Основні мотиваційні потреби респондентів Центру нефрології та діалізу

Так само гарним стимулом до роботи респонденти вибрали реалізацію своїх потреб в професії. На питання про причини потрапляння в професію в сфері медицини більшість опитаних відповіли на користь усвідомленого вибору даної професії при надходженні в коледж або університет (рис.2.7).

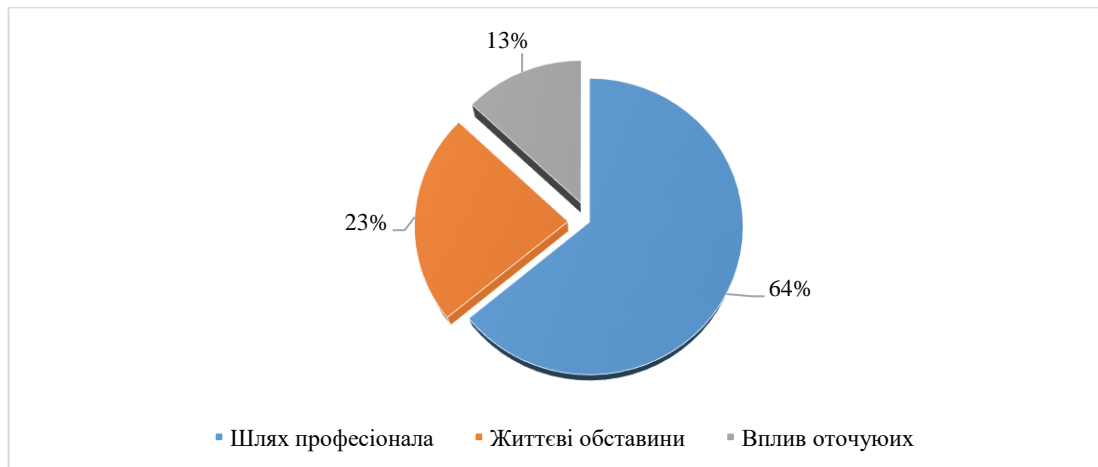


Рисунок 2.7 – Причини вибору професії медпрацівника серед респондентів Центру нефрології та діалізу

Результати відповідей на дане питання допомагають виявити, що основним типом професійної мотивації є домінуючий тип. Серед таких співробітників переважають позитивно задоволені своєю професією люди з ціннісною орієнтацією «на справу».

За результатами наступного питання ми з'ясували, що при погіршенні умов роботи переважна більшість респондентів, 17 осіб (57%), готові продовжувати працювати інтенсивніше або терпіти незручності (23%), тому що щось змінити не дозволяють життєві обставини. І лише невелика частина, 5 респондентів (17%), готові піти з організації (рис.2.8).

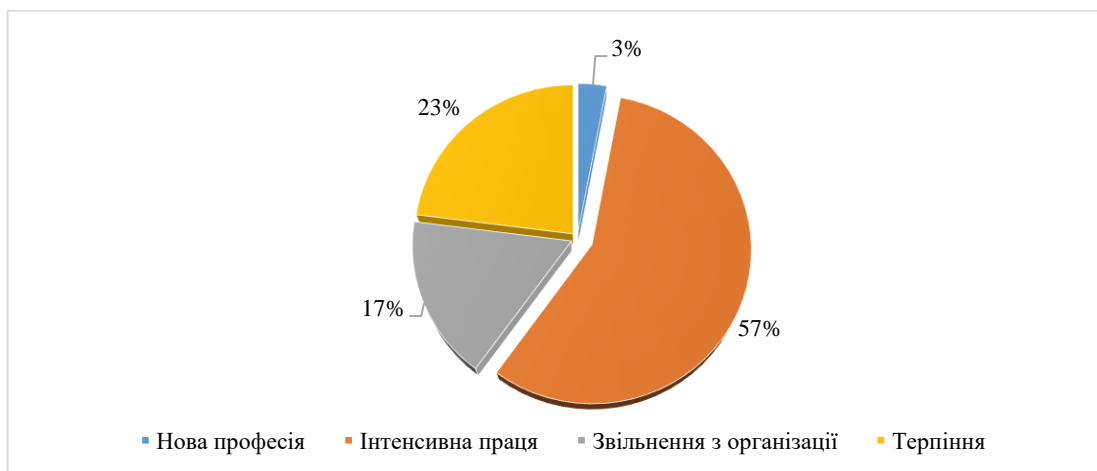


Рисунок 2.8 – Відношення до роботи серед респондентів Центру нефрології та діалізу

З графіка на рис. 2.9 ми бачимо, що 17 (56%) респондентів вважають, що мотивація сприяє підвищенню ефективності роботи їх особисто, на думку 8 респондентів (27%) мотивація не сприяє підвищенню ефективності їх роботи, а 5 респондентів (17%) з числа опитаних не змогли відповісти.

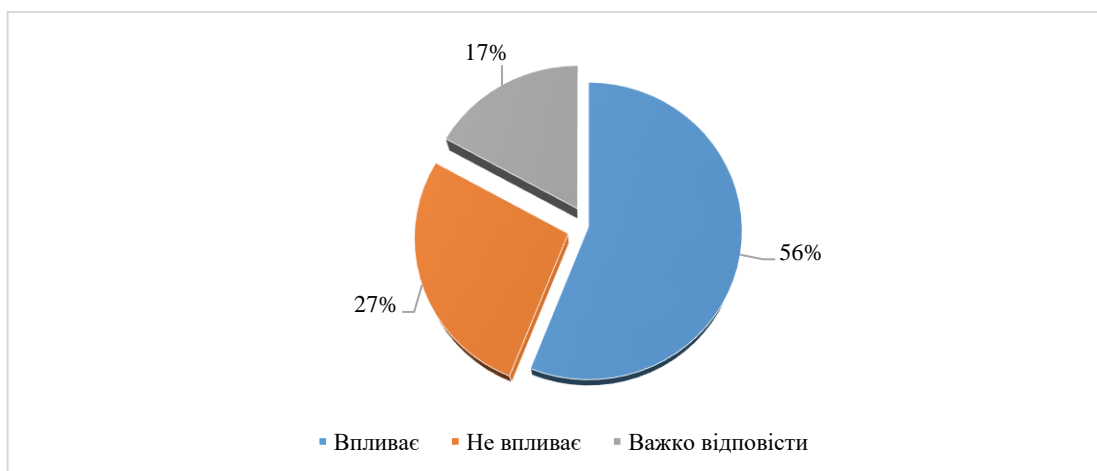


Рисунок 2.9 – Вплив мотивації на роботу респондентів Центру нефрології та діалізу

В системі мотивації ключове місце відводиться такому аспекту трудової діяльності як визнання і винагорода. За результатами опитування серед найбільш поширених видів стимулювання праці 11-ма учасниками (37%) опитування названі: різні види премій, доплати, бонуси; 6 працівників (20%) відзначають надання путівок на лікування та відпочинок; абонемент в басейн, спортзал обрали 3 опитаних (10%); 1 респондент (3%) обрав навчання; оплату за проїзд 4 опитаних (13%); 5 респондентів (17%) хотіли б обіди за рахунок організації (рис.2.10).

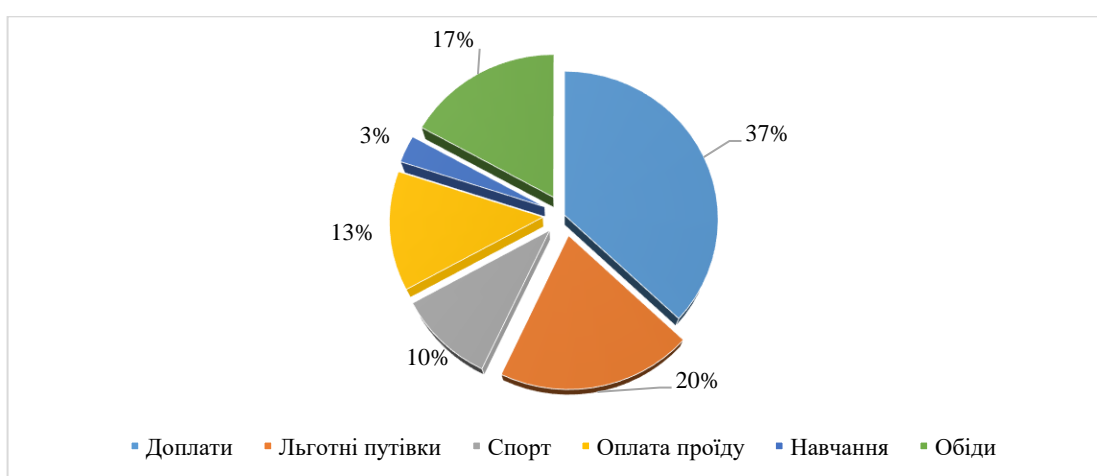


Рисунок 2.10 – Форми матеріального заохочення респондентів Центру нефрології та діалізу

Отже, проаналізувавши дані розділу 2 даної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Аналізуючи дані опитування можна виділити дві основні проблеми, що впливають на мотивацію і стимулювання праці очима трудового колективу: низька заробітна плата, 20 осіб (67% від загального числа респондентів) та відсутність перспектив кар'єрного зростання, 7 осіб (23% від загального числа респондентів).

2. За результатами вивчення документації установи ми встановили, що елементи мотивації є виключно матеріальними, що не співвідноситься з думкою опитаного колективу про важливість для них нематеріального стимулювання.

3. Рівень задоволеності працею у працівників становить 57%, що є недостатньо високим показником для забезпечення постійної високої ефективності трудової діяльності медичного персоналу.

4. Більшість опитаних співробітників (19 респондентів, 64%) відносяться до домінантного типу професійної мотивації, що позитивно позначається на їх ставленні до роботи і посилює ефект додаткового мотивування за допомогою елементів системи мотивації.

5. При вивченні звітної документації ми визначили, що матеріальна система мотивації є достатньо розгалуженою, проте все одно є недостатньою з точки зору матеріального достатку працівників.

6. Більше половини, 56% респондентів позитивно оцінили вплив мотивації на їх роботу. При цьому до найбільш важливим стимулів вони віднесли:

- 1) доплати у вигляді премій, бонусів (37%);
- 2) надання пільгових путівок на відпочинок і лікування (20%);
- 3) обіди за рахунок організації (17%).

7. Зміни в системі мотивації медичного персоналу за останні роки пов'язані з недостатнім фінансуванням установи і всієї галузі в цілому. Для значних позитивних змін необхідне додаткове фінансування системи мотивації. Таким чином, можна зробити висновок про те, що існуюча система мотивації недостатньо ефективна і потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ КПН «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ 5» СМР

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я

У процесі трудової діяльності аналіз ефективності впливу тієї чи іншої моделі на поведінку людини в процесі трудової діяльності показує, що ефективність праці в більшості випадків залежить не тільки від мотивуючих чинників, але і від трудової етики, середовища та атмосфери.

Таким чином, можна скласти певний перелік основних заходів, практична реалізація яких дозволяє поряд з мотиваційними чинниками максимально зацікавити працівника в високопродуктивній праці.

На рівні державного управління необхідно:

1) підвищення престижу і широка пропаганда суспільної значимості професії медичної сестри. Надання визнання працівникам і ветеранам професії. (Цей пункт характерний і для двох інших рівнів - місцевого рівня і рівня керівника лікарні).

2) Встановлення гідного рівня оплати праці медичних сестер.

3) Оснащення медичних установ сучасним обладнанням і впровадження сучасних технологій.

4) Популяризація медичної освіти.

5) Розширення ієрархічної структури закладів охорони здоров'я, створення можливостей кар'єрного росту і більш диференційованої оплати праці медичних працівників.

6) Розробка нормативів навантаження і стандартів надання медичної допомоги. Введення в штат клініки посади менеджера по кадрам і психолога.

7) Введення в програми підвищення кваліфікації медичних працівників обов'язкових соціально-психологічних тренінгів (не менше 24 академічних годин).

Рекомендовані заходи для реалізації на рівні місцевого самоуправління та управління лікарні відображено в табл. 3.1.

Табл. 3.1

Рекомендації для підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я

На рівні місцевого самоврядування	На рівні керівництва закладу
1. Підвищення престижу і широка пропаганда суспільної значимості професії медичного працівника. Надання визнання працівникам і ветеранам професії.	
2. Організація семінарів, конференцій, конкурсів на міських, районних, обласних рівнях, обмін досвідом між різними медичними установами.	2. Розвиток системи додаткового матеріального стимулювання працівників, створення можливості для пільгового медичного обслуговування працівників і членів їх сімей.
3. Виділення додаткових коштів на технічне і технологічне оснащення медичних установ.	3.Розвиток організаційної культури: популяризація місії, формування лояльності і прихильності працівників організації та інші специфічні аспекти.
4 Організація цільових наборів до вищих навчальні заклади випускників медичних училищ і коледжів, які відмінно проявили себе за час навчання.	4 Увага до кадрової роботи: створення програм наставництва, адаптації молодих фахівців, вивчення трудової мотивації персоналу і створення мотиваційних програм та ін.
5. Залучення школярів і студентів медичних училищ і коледжів до науково-дослідницької роботи і популяризації медичних знань, встановлення іменних стипендій.	5. Профілактика професійного стресу і синдрому професійного вигорання: введення посади психолога, навчання персоналу навичкам антистресової поведінки, проведення соціально-психологічних тренінгів.
6. Залучення найбільш авторитетних медичних працівників до популяризації медичних знань і своєї професії в ЗМІ на зустрічах з населенням.	6 Створення комфортних умов на роботі. Контроль за дотриманням техніки безпеки. Впровадження здоров'язберігаючих технологій.
7 Широке залучення висококваліфікованих медичних кадрів до викладацької діяльності на відділеннях підвищення кваліфікації медпрацівників.	7 Розвиток лікарського процесу як основної моделі надання лікарської допомоги.

3.2 План реалізації запропонованих заходів

Важливе значення у формуванні мотивації персоналу мають послідовні управлінські рішення, а отже ґрунтуючись на результатах проведених досліджень у попередніх двох розділах даної роботи можуть бути дані наступні рекомендації стосовно поетапного плану реалізації запропонованих змін:

Етап 1. Покращити матеріальне стимулювання. Винагорода за працю має бути достатньою, тобто працівник повинен отримувати достатню кількість коштів для забезпечення задоволення своїх базових потреб. Інакше працівник змушений буде шукати додаткові способи заробітку або зовсім змінити організацію, що вже трапляється доволі часто.

Матеріальне стимулювання повинно бути чітко пов'язаним з показниками, результатами праці. Критерії для оцінки діяльності працівників і досягнення результатів повинні бути не тільки детально описані в локальних нормативних актах, але і відомі всьому персоналу, а також легко вимірювані.

Якщо працівник не може точно самостійно визначити розмір своєї оплати в кінці розрахункового періоду, він буде вважати, що вона неправильна, недостатня або занижена.

Ускладнена система оплати не дозволяє працівнику спланувати свій бюджет, що може привести до додаткових витрат і, спричинить невдоволення своєю заробітною платою. Необхідно роз'яснювати співробітникам порядок виплат і надавати доступ до бази внутрішніх нормативних документів.

Етап 2. Розвинути систему додаткового матеріального стимулювання працівників: створення можливостей для пільгового проїзду та проживання до місць відпочинку працівників і членів їх сімей, пільговий проїзд до місця роботи, надання абонементів в спортивно-оздоровчі установи, установи культури, оплата харчування, компенсація проїзду до місця роботи, додаткові відгули. Усе це варіанти додаткового матеріального стимулювання, що може бути застосоване підприємством.

Надання безкоштовного харчування працівникам вигідніше для організації. Відсутність витрат на харчування буде значним чином економити реальну заробітну плату працівника, отже, вона буде вище ніж у даної категорії працівників у інших медичних організаціях хоча номінально буде однаковою. Враховуючи то факт, що не включається до загального оподаткованого доходу вартість безоплатного лікувально-профілактичного харчування, молока чи рівноцінних йому харчових продуктів, газованої солоної води, якими роботодавець забезпечує платника податку відповідно до Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ (пп. 165.1.9 ПКУ), а лікарня якраз і спеціалізується на наданні лікувально-профілактичного харчування певні категорії співробітників можуть бути додатково вмотивовані даним варіантом. [13]

Для підвищення ефективності впливу на мотивацію можна надавати пільги на харчування в залежності від стажу, наприклад, тільки для співробітників зі стажем понад 2 роки або топ-30 співробітникам за показниками ефективності. Також цікавий варіант з наданням пільгових путівок для співробітників і їхніх дітей. Більшість опитаних співробітників проголосувало за цей вид нематеріальної мотивації. Вартості путівок на лікування або відпочинок, а також інші соціальні виплати на користь працівників не враховуються при визначенні бази оподаткування з податку на прибуток, а при наданні путівок через профспілкову організацію її вартість звільнена від обкладення ПДФО.

Якщо особа, для якого придбана путівка, не пов'язана із організацією, то страхові внески теж нараховувати не треба. Путівки також можна надавати в залежності від стажу, посади і, наприклад, від кількості неповнолітніх дітей.

Етап 3. Розвинути систему нематеріального стимулювання праці. Висловлювати публічне визнання, вдячність працівникам, чиї зусилля і отримані результати перевершують середні показники для працівників даної категорії. Забезпечити розуміння почуття досягнення результату. Робити це на

регулярній основі не тільки у всесвітній день медичної сестри, день лікаря або день лікарні, але і за підсумками кварталу.

Для вирішення проблеми нематеріальної мотивації, можна порекомендувати відкрити при лікарні музей слави КНП «Клінічна лікарня 5» або куточку слави у Центрі нефрології та діалізу, в якому відзначалися б заслуги персоналу, загальний трудовий стаж або тривала робота в одному з відділень, листи подяки, нагороди за участь в конкурсах - все це може бути предметом гордості і могло б бути зазначено в залі слави лікарні.

Знання і розуміння того, що заслуги будуть помічені і залишаться в пам'яті повинно позитивно позначитися на психології співробітників. Крім того, відкриття залу слави нагадає сучасному поколінню медичних працівників про історію лікарні і умовах, в яких раніше працювали люди. Сам процес створення такого музею буде цікавою подією, яке може об'єднати персонал і трохи відволікти від напруженої роботи, тим часом надавши медичному персоналу можливість в самовираженні. Крім того, для студентів, які будуть проходити практику на КНП «Клінічна лікарня 5» музей слави теж буде корисним, і, можливо, посприє створенню прикладів для наслідування.

З боку керівництва слід також розглянути практику мотивації персоналу за допомогою подарунків. Ця практика давно набула широкого поширення у багатьох організаціях і установах. За допомогою подарунка можна висловити повагу, вдячність і схвалення будь-кому. Важливою є лише наявність умови, що подарунки відповідають своєму призначенню і є виправданими. Велику радість викликає подарунок в день народження або ювілей співробітника, річницю його роботи або ж вихід у відпустку, пенсію. Такі знаки уваги, незалежно від займаної посади співробітника, продемонструють йому, що він потрібен в установі та його цінують.

Продовжуючи розглядати нематеріальну форму мотивації, можна звернути увагу на соціальний фактор. У місті Суми є проблема з влаштуванням до дитячих садків. Ця проблема є актуальною і для медичного персоналу лікарні. Надання путівок в будинки відпочинку, санаторії, дитячі

оздоровчі таборами, створення кімнати дитини - подібні кроки дадуть співробітникам задоволення їх соціальних потреб.

Етап 4. Залучати співробітників до розробки цілей і показників, за якими можна достовірно оцінити результати діяльності співробітників. Періодично проводити співбесіду «керівник - співробітник» (можливість виговоритися для співробітника, можливість домовитися для керівника; обмін інформацією, ефективними ідеями).

Етап 5. Сформувати у медичного персоналу внутрішні (психологічні) спонукання до праці, інтерес до роботи, творчого підходу, відповідальності за виконану роботу шляхом пропаганди етичних принципів медичної справи.

Підвищити самоповагу за допомогою створення відповідних умов роботи: обладнання персонального робочого місця - комп'ютеризація, обладнання для вентиляції кабінетів в літню пору року, витратні матеріали, вся нормативна документація.

У літню пору року і в сонячну погоду в приміщенні стаціонару дуже спекотно, що позначається, як на медичному персоналі, так і на пацієнтах, які перебувають на лікуванні. Установка кондиціонерів носить один із пріоритетних характерів. Створення сприятливої і комфортною обстановки значно підвищить рівень віддачі від медичного персоналу.

З цією ж метою слід облаштувати кімнату для прийому їжі та відпочинку для медичних працівників. Така кімната в лікарні є згідно санітарно-епідеміологічних вимог до організацій, які здійснюють медичну діяльність, однак, там необхідно провести оновлення меблів.

Етап 6. Проводити соціально-психологічні тренінги для створення позитивного клімату в колективі. Для цього спочатку необхідно досліджувати характерологічні особливості працівників (типологію характерів, тип професійної мотивації). Від цього багато в чому залежить ефективність роботи, що виконується персоналом і вибір елемента стимулювання для кожного конкретного співробітника. Такі дослідження слід проводити за допомогою різноманітних тестів ще в період прийому на роботу. Для вже

прийнятих співробітників це можна робити на базі корпоративного університету, під час зустрічей з корпоративним психологом. Виконання даних рекомендацій дозволить ефективно підвищити лояльність і мотивацію сестринського персоналу, що позитивно позначиться на їх роботі і роботі організації в цілому

Щоб знизити рівень емоційної напруженості в сфері праці через незадоволення медичних працівників роботою, керівникам необхідно організувати програми підвищення психологічної компетентності працівників, що включають розвиток навичок саморегуляції, пізнавального мислення

Етап 7. Покращення організаційної культура. Потрібно виправляти ситуацію з організаційною культурою. Лікарні слід практикувати такий спосіб корекції організаційної культури, як створення внутрішніх легенд, а саме святкувати день медичного працівника з виїздом на природу, відзначати Новий рік, 8-е березня і інші свята. При цьому не забувати про колишніх співробітників і запрошувати їх на день медика і на день літньої людини. Так як повну вартість таких заходів роботодавець покрити не зможе, тому працівники можуть також брати участь в їх фінансуванні. Але в цілому ці заходи сприяють згуртуванню персоналу, посилюють його прихильність до колективу. Крім того, такі заходи знімають конфлікти і психологічну напруженість.

6. Підвищувати престижність професії медичної сестри, шляхом вдосконалення професійних знань і усестороннім розвитком працівника, активним поясненням цілей проведеної роботи, її цінності і сенсу, тобто налаштування на результат.

Використовувати можливість обміну досвідом між персоналом різних медичних установ, використовувати методи внутрішньо-організаційного навчання: для молодих фахівців організувати систему наставництва (до кожного новачка прикріплювати досвідченого співробітника для допомоги в освоєнні професії), горизонтальна ротація кадрів і інші форми навчання.

Тільки професіоналізмом лікар чи медична сестра зможе домогтися поваги і довіри з боку колег і пацієнта. Необхідне створення корпоративного університету для персоналу. На його базі можна буде проводити навчання, обмін досвідом, коуч-сесії для персоналу.

Необхідне покращення довіри між лікарнею і медичними освітніми закладами. Це забезпечить студентам зв'язок з майбутнім місцем роботи. Для того, щоб наставництво зі студентами не було для персоналу зайвим навантаженням, потрібно подавати це як вдячність за ту роботу, яку виконує персонал. Це буде задовольняти потреби визнання, яка, як ми знаємо з проведеного опитування, має важливість для персоналу клініки.

Отже, як було зазначено найважливішим видом мотивації є матеріальний. Він містить в собі матеріально-грошовий і нематеріальний види стимулювання. Другим видом є моральна мотивація, яка містить в собі соціальні, естетичні, соціально-політичні стимули.

Реалізація запропонованих кроків сприятиме забезпеченню клімату повної і взаємної довіри, поваги і підтримки в колективі - медичний персонал буде відчувати свою роль і значимість у житті закладу. Впровадження зазначених рекомендацій може підвищити рівень мотивації персоналу лікарні і тим самим поліпшити ефективність використання трудового потенціалу працівників КНП «Клінічна лікарня 5» СМР.

ВИСНОВОК

В результаті проведеного дослідження на визначення системи мотивації праці персоналу Центру нефрології та діалізу в лікувально-профілактичному закладі КНП «Клінічна лікарня 5» СМР ми підтвердили, що якість трудового життя на сучасному етапі є найважливішим стимулом збереження високої якості праці і зростання його ефективності.

Стан трудового колективу визначається ефективною системою оплати праці, організованим робочим місцем, ставленням керівництва організації до співробітників, можливістю службової кар'єри і об'єктивною атестацією кадрів, наданням соціальних гарантій і додаткових благ співробітникам.

Основним фактором, що впливає негативно, за результатами нашого дослідження, на мотивацію роботи персоналу Центру нефрології та діалізу в лікувально-профілактичному закладі КНП «Клінічна лікарня 5» СМР, є незадоволеність системою морального і матеріального стимулювання, відсутність уваги керівництва до проблем персоналу.

Проаналізувавши дані про бажані види мотивації, ми зробили висновок про те, що у кожного конкретного співробітника є властива тільки йому мотиваційна система, яка залежить від особистісних якостей людини і життєвих обставин, в яких він знаходиться в даний час.

Необхідно прагнути до орієнтування мотивації на цінності, які мають пріоритетне значення для конкретного медичного працівника.

Розглянувши теоретичні аспекти мотивації праці, ми використовували соціологічний, статистичний методи, метод вивчення документації та аналітичний метод для вивчення літературних джерел з даної тематики і аналізу існуючої системи мотивації медичного персоналу в КНП «Клінічна лікарня 5» СМР.

У роботі ми проаналізували документацію установи (накази, положення і т.п.) для визначення існуючих видів мотивації. Створили анкету для подальшого анкетування співробітників. Провели анкетування з метою

визначення задоволеності працівників поточною системою мотивації в установі та виявлення їх потреб, для подальшої розробки рекомендацій.

Провели аналіз всієї зібраної інформації, виявили існуючі недоліки і переваги в поточній системі і розробили рекомендації щодо вдосконалення системи підвищення мотивації медичних працівників. Завдання роботи були виконані. Мета, поставлена на початку роботи, була досягнута. Виконання запропонованих рекомендацій допоможе керівництву установи значно підвищити мотивацію співробітників у виконанні своїх обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вечеря С.В. (2018). Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств. УДК 005.2.001.76. Проблеми матеріальної культури – Економічні науки. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://cutt.ly/LhTN8z8>
2. 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>
3. ВРУ. (2016). *Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я"*. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1002-р. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#Text>
4. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=657>
5. КНП «Клінічна лікарня 5» (2020). Структура. Офіційний веб-сайт Комунального некомерційного підприємства "Клінічна лікарня №5" Сумської міської ради. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://smk15.at.ua/index/struktura/0-23>
6. КНП «Клінічна лікарня 5» (2020). Про заклад. Офіційний веб-сайт Комунального некомерційного підприємства "Клінічна лікарня №5" Сумської міської ради. Електронний ресурс – [Режим доступу]: https://smk15.at.ua/index/pro_zaklad/0-4
7. КНП «Клінічна лікарня 5» (2019). Фінансова звітність малого підприємства за 2019 рік.. Офіційний веб-сайт Комунального некомерційного підприємства "Клінічна лікарня №5" Сумської міської ради. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://smk15.at.ua/index/zvitnist/0-50>

8. КНП «Клінічна лікарня 5» (2020). Штатний розпис Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня 5» Сумської міської ради станом на 01.01.2020 року.
9. КНП «Клінічна лікарня 5» (2020). Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня 5» Сумської міської ради на 2019 – 2021 роки. Прийнятий на загальних Зборах трудового колективу 31 жовтня 2019 року. Протокол 14. Електронний ресурс – [Режим доступу]: https://dszn.smr.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/KD_KNP-Klinichna-likarnya-5.pdf
10. МОЗ. (2019). *Наказ МОЗ "Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення" 05.10.2005 № 308/519.* Міністерство охорони здоров'я України. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>
11. СМР. (2020). *Рішення СМР "Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 19 грудня 2018 року № 4414–МР «Про припинення комунальної установи «Сумська міська клінічна лікарня № 5» шляхом реорганізації в порядку перетворення в комунальне некомерційне підприємство «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради»" від 21 жовтня 2020 року № 7599 – МР, м. Суми.* Сумська міська рада. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://smr.gov.ua/images/documents/Rishennia/Sesii/2020/21.10.2020/7599-MR.docx>
12. СМР. (2020). *Статут комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради.* Сумська міська рада. Електронний ресурс – [Режим доступу]: https://smr.gov.ua/images/documents/Proekty/Sesii/2018/09/24/1_Proekt_VOZ.docx

13.ВРУ. (2020). *Закон України "Про охорону праці"*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

ДОДАТОК А

Схема організаційної структури КНП «Клінічна лікарня 5» СМР станом на 2 січня 2020 року

В.Ю.Петренко
« 02 » січня 2020р.



ДОДАТОК Б

Фінансова звітність КНП «Клінічна лікарня 5» СМР за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)			
КНП"Клінічна лікарня №5"СМР	за ЄДРПОУ	2020	01	01
Територія <u>СУМСЬКА</u>	за КОАТУУ	5910100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО</u>	за КОПФГ	150		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність лікарняних закладів</u>	за КВЕД	86.10		
Середня кількість працівників, осіб <u>732</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>Марка Вовчок, буд. 2, м. СУМИ, СУМСЬКА обл., 40007</u>				662800

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
Актив			
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	2,1
первісна вартість	1001	-	2,1
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	693,9
Основні засоби :	1010	-	20 278,8
первісна вартість	1011	-	38 921,0
знос	1012	(-)	(18 642,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	20 974,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	3 320,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	16,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	99,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	64,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	13,2
Інші оборотні активи	1190	-	0,2
Усього за розділом II	1195	-	3 515,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	24 490,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	18 276,8
Додатковий капітал	1410	-	6 879,9
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(903,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	24 252,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	7,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	70,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	61,3
Інші поточні зобов'язання	1690	-	18,5
Усього за розділом III	1695	-	157,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	24 490,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	169,3	-
Інші операційні доходи	2120	29 643,9	-
Інші доходи	2240	46,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29 859,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27 531,0)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2 113,2)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(29 644,2)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	215,7	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	215,7	-

Керівник _____

Головний бухгалтер _____



(підпис)

(підпис)

*EP ПЕТРЕНКО
В'ЯЧЕСЛАВ
ЮРІЙОВИЧ
ЮЛІЯ
ЛЕОНІДІВНА*

Петренко Вячеслав Юрійович

(ініціали, прізвище)

Горlach Юлія Леонідівна

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Штатний розпис Центру нефрології та діалізу КНП «Клінічна лікарня 5» СМР станом на 1 січня 2020 року

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Надбавки (грн.)				Доплати (грн.)				Фонд заробітної плати на місяць (грн.)	Фонд заробітної плати на 2020 рік (грн.)
				Тривалість безперервної роботи	Почесне звання	За кваліфікаційним	За вислугу років	Наукова ступінь	За роботу в складних та важких умовах праці	За вислугу бібліотечарю	За використання в роботі спеціалізованих засобів		
7	МІСЬКИЙ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ ВІДДІЛЕННЯ ГОСПІТАЛЬНОЇ НЕФРОЛОГІЇ ТА ДІАЛІЗУ												
7.1.	Лікарі												
	Завідувач відділення, лікар-нефролог	1,00	5952,69				595,27					6547,96	78575,52
	Лікар-нефролог	3,00	4399,90				1319,97					14519,67	174236,04
	Лікар-стажист з нефрології	3,25	4181,40				836,28					14425,83	173109,96
	Лікар-лаборант з клінічної біохімії	1,00	4399,90									4399,90	52798,80
	Разом	8,25				0,00	2751,52	0,00	0,00	0,00		39893,36	478720,32
7.2.	Факівці з базовою та неповною вищою медичною освітою та технічні працівники												
	Сестра медична старша	1,00	3855,72				385,57					4241,29	50895,48
	Сестра медична діалізного залу	10,50	3731,75				4706,15			3918,34		47807,86	573694,32
	Сестра медична палатна	3,00	3505,20							1051,56		11567,16	138805,92
	Фельдшер-лаборант	1,00	3722,55							372,26		4094,81	49137,72
	Разом	15,50					5091,72	0,00	0,00	0,00	5342,15	67711,11	812533,44
7.3.	Молодший медичний персонал												
	Молодша медична сестра прибиральниця	3,00	2852,00								855,60	9411,60	112939,20
	Молодша медична сестра з догляду за хворими	2,00	3070,50								614,10	6755,10	81061,20
	Разом	5,00									1469,70	16166,70	194000,40
7.4.	Інший персонал												
	Сестра-господиня	1,00	3070,50									3070,50	36846,00
	Разом	1,00										3070,50	36846,00
7.5.	Спеціалісти												
	Технік	0,50	2859,00									1429,50	17154,00
	Інженер	0,75	3237,00									2427,75	29133,00
	Разом	1,25										3857,25	46287,00
	ВСЬОГО	31,00		0,00	0,00	0,00	7843,24	0,00	0,00		6811,85	130698,92	1568387,16