

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.Швїндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах
охорони здоров'я»**

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

Студента гр. УЗ мз-91к Ярової Світлани Дмитрівни

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 _____ **Ярова С. Д.**

Науковий керівник: _____ **к.е.н. Кубатко В.В.**
д.мед.наук, проф. Сміянов В.А.

Суми 2021 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 УЗ мз-91к

ЯРОВІЙ СВИТЛАНІ ДМИТРІВНІ

1. Тема роботи: **«Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я»**, затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____” _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 11.02.2021 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: виявити проблеми та розробити заходи щодо удосконалення процесу підвищення ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я в цілому та жіночої консультації Конотопської ЦРЛ зокрема.
4. Об'єкт дослідження : діяльність Конотопської ЦРЛ ім. ак.М.Давидова.

5. Предмет дослідження: система мотивації персоналу жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак.М.Давидова.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах представлених у науково – управлінських публікаціях та зібраних автором безпосередньо на азі практики.

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я	16.12.2020
II	Аналіз системи мотивації персоналу жіночої консультації Конотопської центральної районної лікарні ім.ак.М.Давидова	15.01.2021
III	Шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу Конотопської центральної районної лікарні ім.ак.М.Давидова	03.02.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити :

- 1.1. Сутність та роль мотивації персоналу
- 1.2. Теорії мотивації та їх вплив на ефективність трудової діяльності персоналу
- 1.3. Стимулювання праці в закладах охорони здоров'я нематеріальними методами

У розділі 2 студент має провести аналіз:

- 2.1. Структури персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ

ім. ак.М.Давидова

2.2. Кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації

2.3. Існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні

У розділі 3 студент має запропонувати :

- комплексно – цільову програму;
- рекомендації щодо її впровадження у практику медичного закладу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кубатко В. В	16.12.2020	16.12.2020
2	Сміянов В. А	28.12.2020	28.12.2020

Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Кубатко В. В.

Сміянов В. А.

Завдання до виконання одержав _____

С.Д.Ярова

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто сутність та роль мотивації персоналу, здійснено аналіз теорій мотивації та їх вплив на ефективність трудової діяльності працівників у закладах охорони здоров'я, проведено комплексний аналіз сучасного стану даного напрямку професійної діяльності жіночої консультації Конотопської ЦРЛ, запропоновано механізми підвищення ефективності даного процесу. Акцентовано увагу на стимулюванні праці в закладі охорони здоров'я нематеріальними методами. Запропоновано Комплексно – цільову програму «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» як засіб підвищення ефективності професійної діяльності колективу.

Ключові слова: мотивація персоналу, заклад охорони здоров'я, матеріальні методи мотивації, нематеріальні методи мотивації, комплексно – цільова програма.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатка, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 73 с., у тому числі 10 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел - 36 найменувань.

Актуальність. Мотивація персоналу займає важливе місце в організації професійної діяльності закладу охорони здоров'я. Мотивація персоналу являється обов'язковою, хоча й недостатньою умовою підвищення ефективності організації в цілому. Праці вітчизняних і закордонних учених – Д. МакКлелланд, Ф.Герцберг, А.Маслоу, Е.Лібанова, В.Данюк, Н.Лук'янченко, Л. Семів, С.Сардак та ін. – не охоплюють всього спектру проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я.

Необхідність теоретичного обґрунтування й визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я обумовила вибір теми даної роботи і її актуальність.

Метою роботи є виявлення проблем та розроблення заходів щодо удосконалення процесу підвищення ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я в цілому та жіночої консультації Конотопської ЦРЛ зокрема.

Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці медичного персоналу жіночої консультації.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних та методичних підходів щодо організації системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я;
- вивчення структури персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова,
- дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації;
- оцінка існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації

лікарні;

- розробка комплексно – цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак.М.Давидова» як засобу підвищення ефективності професійної діяльності колективу;

- розробка організаційно – методичного забезпечення Комплексно – цільової програма.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Об'єктом дослідження є діяльність Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези використано такі *методи дослідження*: : *теоретичні*: аналіз наукової літератури; систематизація й узагальнення наукових положень для розробки комплексно-цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова»; *емпіричні*: спостереження, бесіди, анкетування, інтерв'ювання, експертне оцінювання з метою визначення стану мотивації персоналу жіночої консультації та ін.

Наукова новизна полягає в тому, що:

- уперше*: розроблено та запропоновано визначення категорії «мотивація персоналу жіночої консультації»;

удосконалено:

- науково-методичні підходи до комплексного аналізу системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я;

- методичні положення з підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я ;

- методичні положення щодо впровадження комплексно – цільової програми в діяльність закладу охорони здоров'я;

Набули подальшого розвитку:

– науково-методичні підходи до обґрунтування ролі мотивації медичного персоналу у підвищенні ефективності діяльності медичних закладів та якості медичного обслуговування населення.

Ключові слова: СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я; ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ; СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ; ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ; КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	11
ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ	
ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	15
1.1 Сутність та роль мотивації персоналу	15
1.2 Теорії мотивації та їх вплив на ефективність трудової діяльності персоналу	18
1.3 Стимулювання праці в закладах охорони здоров'я нематеріальними методами	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
ЖІНОЧОЇ КОНСУЛЬТАЦІЇ КОНОТОПСЬКОЇ ЦЕНТРАЛЬНОЇ	
РАЙОННОЇ ЛІКАРНІ ім .ак. М. ДАВИДОВА.....	25
2.1 Структура персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова	25
2.2 Дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації	29
2.3 Аналіз та оцінка існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОНОТОПСЬКОЇ	
ЦЕНТРАЛЬНОЇ РАЙОННОЇ ЛІКАРНІ ім. ак. М. ДАВИДОВА... 	38
3.1 Комплексно – цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» як засіб підвищення ефективності професійної діяльності колективу.....	38
3.2 Рекомендації щодо впровадження Комплексно – цільової програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова».....	45
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТОК А	
ДОДАТОК Б	
ДОДАТОК В	
ДОДАТОК Г	
ДОДАТОК Д	
ДОДАТОК Е	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

1. ЦРЛ – центральна районна лікарня
2. Конотопської ЦРЛ - Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова
3. ЖК – жіноча консультація
4. ВК – відділ кадрів

ВСТУП

Мотивація персоналу займає важливе місце в організації професійної діяльності закладу охорони здоров'я. Мотивація персоналу являється обов'язковою, хоча й недостатньою умовою підвищення ефективності організації в цілому. Праці вітчизняних і закордонних учених – Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та ін. – не охоплюють всього спектру проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я.

Необхідність теоретичного обґрунтування й визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я обумовила вибір теми даної роботи і її актуальність.

Об'єктом дослідження є діяльність Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Мета дослідження – виявити проблеми та розробити заходи щодо удосконалення процесу підвищення ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я в цілому та жіночій консультації Конотопської ЦРЛ зокрема.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних та методичних підходів щодо організації системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я ;
- вивчення структури персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова,
- дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації;
- оцінка існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні;

– розробка комплексно –цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» як засобу підвищення ефективності професійної діяльності колективу;

– розробка рекомендацій щодо впровадження Комплексно –цільової програма у практику жіночої консультації.

Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці медичного персоналу жіночої консультації.

Для розв’язання поставлених завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези використано такі *методи дослідження: теоретичні*: аналіз наукової літератури; систематизація й узагальнення наукових положень для розробки комплексно-цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова»; *емпіричні*: спостереження, бесіди, анкетування, інтерв’ювання, експертне оцінювання з метою визначення стану мотивації персоналу жіночої консультації та ін.

Під час проведення психологічного дослідження використовувався наступний діагностичний інструментарій: анкета «Ваше ставлення до мотивації з боку керівництва» (анкета розроблена автором; опитувальник «Крок вперед» (розроблено автором); самодіагностика сформованості особистісних і професійних якостей (Козлов Д.О., адаптована автором) та ін.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалася на базі жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Наукова новизна полягає в тому, що:

уперше: розроблено та запропоновано визначення категорії «мотивація персоналу жіночої консультації»;

удосконалено:

- науково-методичні підходи до комплексного аналізу системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я;
- методичні положення з підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я ;
- методичні положення щодо впровадження комплексно – цільової програми в діяльність закладу охорони здоров'я;

Набули подальшого розвитку:

- науково-методичні підходи до обґрунтування ролі мотивації медичного персоналу у підвищенні ефективності діяльності медичних закладів та якості медичного обслуговування населення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в їх достатній готовності до впровадження в організаційно – управлінський процес окремих відділень лікарень, а саме: розроблено комплексно-цільову програму «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова». Програма містить концептуальні моменти та дозволяє при впровадженні її у практику лікарні враховувати особливості спеціалізації відділення та інші особливості регіону. Дані зміни в програму вносяться ініціативною групою менеджерів відповідної лікарні.

Апробація результатів дослідження. Результати й висновки роботи обговорювалися та здобули позитивну оцінку на організаційно-управлінських зібраннях медичного закладу.

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменування), 6 додатків на 16 сторінках, 1 рисунків та 3 таблиць. Загальний обсяг роботи – 71 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та роль мотивації персоналу

В умовах ринкової економіки мотивація персоналу є необхідним, хоча й не достатнім складником в управлінні та розвитку сучасного закладу охорони здоров'я, адже сприяє створенню такого виробничого середовища, яке сприяє підвищенню ефективності праці працівників, застосуванню їх трудового потенціалу максимально можливо. У значній мірі саме від цього залежить реалізація стратегії закладу охорони здоров'я.

Звісно, менеджери та власники будь-яких установ, керівники різних рівнів мають враховувати під час виконання своїх посадових обов'язків, що на вектор діяльності кожного працівника, відношення до виконання професійної задачі, темпи виконання поставлених завдань значний вплив мають як мотиви та потреби, так і наявні цілі.

При цьому матеріальна винагорода, трудові й соціальні пільги являються тим фактором, який звісно впливає на активність кожного працівника та колективу в цілому. Значимим впливом ці фактори є й по відношенню до прояву інтересу до справи при виконанні професійних завдань працівниками. Однак, це обов'язкові, але не єдині факти впливу на ефективність роботи закладу чи установи [1].

Дослідження управління персоналом і його ролі у досягненні ефективності діяльності підприємства здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці: Т.Ю. Базарова, В.М. Данюк, Б.Л. Єр'оміна, А.П. Єгоршина, М.Д. Виноградський, А.М. Колот, Л.В. Балабанова, Н.І. Антощина, О.М. Скібіцький, та ін. Проблемі стимулювання теж присвячено ряд наукових праць вчених: Н. Лук'янченко, Д. МакКлелланд, Е. Лібанова, В. Данюк, Л. Семів, С. Сардак, Ф. Герцберг, А. Маслоу, та багато інших.

В області трудової мотивації накопичений достатній практичний іноземний досвід. Основними іноземними дослідниками є В. Врум, Ф. Гецберг,

С. Керолл, Д. та Л. Бергер, А. Маслоу та ін. Питаннями мотивації займаються й вітчизняні вчені: Ф. Зінов'єв, І. Зінов'єв, А. Колот, Е. Уткін, М. Дороніна, Д. Васина та ін.

Всі вищезазначені науковці, в межах своїх наукових розвідок, прагнуть розв'язати проблемні в управлінні персоналом задачі, віднайти шляхи ефективного мотивування персоналу до підвищення продуктивності їх роботи.

Підвищення ефективності мотивації персоналу будь-якого підприємства, у тому числі й закладу охорони здоров'я сприяє підвищенню ефективності підприємства в цілому, його фінансової спроможності та самодостатності. А саме пошук шляхів реалізації зазначеного показує персоналу закладу охорони здоров'я його важливість, значущість.

По різному визначають поняття «мотивація» науковці. На думку Вернадського А.А. мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху [8].

Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є. зазначають, що для них ключовим у визначенні поняття є внутрішній психічний механізм людини. А поняття «мотивації» трактують як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу потреби особистісної із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм самої людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який зорієнтовує поведінку людини на привласнення цього предмету [2; 3].

Мотивацію як процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів розглядають Пугачов В.П. та Грачев М.В. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 5].

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. визначають мотивацію як бажання працівника саме через трудову діяльність задовольнити свої потреби [6]. Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації Генкин А.П. Дятлов С.А. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 7].

Підвищення суспільної активності, істотного покращення якості виконання робіт працівниками, активізації професійної діяльності, покращення використання потенціалу працівників можливе за умови створення сприятливих умов праці та розвитку особистості. Саме через підвищення особистих інтересів необхідно забезпечувати підвищення якості виконуваних працівниками робіт.

Саме матеріальне стимулювання являється одним з обов'язкових аспектів підвищення ефективності праці. Тож система матеріального та нематеріального стимулювання має розроблятися з урахуванням специфіки підприємства, регіону розташування, особливостей персоналу. Зацікавленість в підвищенні ефективності проявляється саме через мотивацію персоналу.

За результатами дослідження, проведеного аналізу наукової літератури та власних спостережень встановлено, що ефективна система мотивації, а саме матеріальна, повинна відповідати вимогам, а саме:

- обґрунтований розмір винагороди,
- передбачуваність винагороди та її розміру в залежності від результатів праці,
- адекватна відповідність винагороди в залежності від внеску працівника в успіхи колективу,
- винагорода має надаватися відразу після одержання жаданого результату,
- отримана винагорода чи премія повинна бути бажаною для працівника та мотивувати до подальшої активності у професійній діяльності [10].

Нематеріальне стимулювання є не менш важливим у процесі активізації діяльності колективу. Нематеріальна мотивація поділяється на певні методи:

- економічні, зумовлені економічними стимулами. Економічні методи припускають матеріальну мотивацію, а саме орієнтацію на виконання конкретних професійних завдань, і отримання за результатами роботи економічної винагороди. Використання економічних методів завжди пов'язане з

плануванням роботи, контролем за його реалізацією, а також економічним стимулюванням праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій у разі невиконання певних обов'язків.

– організаційно-адміністративні методи, які в основі мають директивні вказівки. Вони базуються на владній мотивації (заснована підпорядкування закону, правопорядку, старшому за посадою). Ці методи спираються на можливість примусу та охоплюють організаційне планування, нормування, а також інструктаж та контроль. В управлінні така владна мотивація звісно відіграє дуже вагомую роль: передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих. При наявності владної мотивації виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. При цьому створюється необхідне середовище для організації та взаємодії.

– соціально-психологічні методи, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників [11].

Отже, у даному пункті розглянуто поняття «мотивація», її сутність та роль для успішності підприємства в умовах сьогодення. У ході дослідження нами «мотивація персоналу жіночої консультації» визначено як **свідоме прагнення медичних працівників саме через трудову діяльність за допомогою внутрішньо особистісних факторів і створених в закладі умов праці задовольнити власні потреби та стимулювати себе й інших на досягнення колективного успіху в цілому.**

1.2. Теорії мотивації та їх вплив на ефективність трудової діяльності персоналу

Авторами основних теорій мотивації, що зустрічаються у сучасних дослідженнях є: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, У. Оучи, Д.

Маккеланд, К. Альдерфер (змістовні теорії мотивації) та В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоуер, Дж. Аткинсон, Б. Скіннера (процесуальні теорії мотивації) та ін.

Сладкевича В. П. у своїх працях зазначає, що : змістовні теорії мотивації – це «теорії, які ґрунтуються на формуванні, аналізі, виявленні структури мотивів і потреб працівника», а процесуальні теорії мотивації – «теорії, в основі яких вивчається вплив на мотивацію працівника сукупності зовнішніх факторів» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 43]

Визначено по Маслоу, що потреби, які знаходяться на нижньому рівні, претендують на першочергове задоволення, а рух потреб крокує від низу до верху. Іншої думки Альфердер. він вважає, що рух потреб йде знизу і зверху. Рух вгору - задоволення потреб, а рух вниз – процес поразки в намірах задовольнити потребу [13;14; 15].

Нам імпонує точка зору Герцберга Ф., який виділяє дві групи потреб, розділяючи їх в залежності від того, з яким процесом вони корелюють: задоволеність, незадоволеність. Зазначені процеси розглядаються як різні. При цьому фактори, які викликають незадоволеність, навіть при їх усуненні не завжди приводять до задоволеності. Навпаки – дійсне [13;14; 15].

Д. МакГрегор сформулював «ХУ-теорію», складниками якої є дві протилежні теорії – «Х» і «У». У теорії «Х» людина/працівник розглядається, як безініціативна, що обґрунтовує необхідність примушення, а також матеріального заохочення як додаткового засобу. Гіпотеза теорії «У» припускає, що в мотивах людей більшу частину становлять соціальні потреби і бажання гарно працювати. Саме модель теорії «У» описує найбільш активну креативну частину суспільства [15].

Натомість, на основі японського досвіду управління, саме на додаток до теорій «Х» і «У», У. Оучи розробив теорію «Z». Мотивація працівників згідно даної теорії повинна виходити з цінностей «виробничого плану» певного підприємства. Стимули згідно теорії «Z» ефективні в певній послідовності: матеріальне, а потім моральне заохочення [24].

Д. Маккеланд виявив найважливіші «вторинні потреби», які активуються завдяки достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

К. Альдерфер автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth) в ході власного дослідження уточнює й творчо розвиває теорію А. Масло виділяючи три класи потреб: існування, зв'язку і зростання [17].

Розглянемо процесуальні теорії мотивації. В. Врум є автором теорії очікування, яка базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди [18].

Дж. Адамс у рамках теорії справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності. При цьому порівнюючи її з оцінкою аналогічних дій по роботі [19].

Комплексна процесуальна теорія Л. Портера, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості, мотивуючими чинниками визначає: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності [20].

Портер Л. і Лоулер Е. розробили модель мотивацій, яка включає складники раніше розглянутих процесуальних теорій мотивації. Згідно їх теорій, мотивація є функцією потреб, очікування і справедливості. Вони розрізняють зовнішню і внутрішню винагороди. Результативність праці, на думку авторів, залежить від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль тощо [13;14; 20].

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Теорія посилення мотивації Б. Скіннера, яка відображає залежність від досвіду людей. Механізм активної поведінки, згідно зазначеної теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка [21].

Прикро, але в Україні з відомих засобів мотивації праці застосовують тільки окремі їх елементи. Ця обставина є результатом частіше об'єктивних

причин, фінансової обмеженості державних підприємств та підкреслює необхідність створення саме цілісної системи мотивації праці персоналу, яка орієнтована на розвиток трудового потенціалу працівників і їх оптимальне використання. При цьому стимулювання необхідно здійснювати послідовно: від задоволення потреб працівників нижчого рівня (фізіологічних) до найвищих (психологічних) [12].

1.3. Стимулювання праці в закладах охорони здоров'я нематеріальними методами

«Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організовувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник» [25, с.162].

«Основу фінансування медичних організацій становлять бюджетні кошти, що надходять з програми державних гарантій безкоштовної медичної допомоги за виконані обсяги медичних послуг, наданих медичною організацією населенню, через це збільшення бюджетного фінансування має принципове значення для стійкої роботи медичної організації. Проте необхідно активно шукати додаткові джерела фінансування у вигляді коштів добровільного медичного страхування; розвивати договірні відносини з різними структурами територіальної господарської системи; створювати благодійні фонди, забезпечувати медичними послугами пільгові категорії громадян; розширювати палітру платних медичних послуг і реалізовувати інші інноваційні проекти медичного та іншого характеру» [25, с. 16].

«Мета управління персоналом полягає в безперервному пошуку шляхів, що сприяють підвищенню ефективності праці. Ця мета досягається внаслідок впровадження прогресивних форм організації праці і раціональнішого

використання наявних трудових ресурсів. Як усякий управлінський процес, процес управління персоналом має циклічний характер [25, с. 164].

«Сучасне інформаційне забезпечення закладів охорони здоров'я передбачає створення цифрової інформаційної системи. Її формування та подальше використання в умовах окремого закладу дозволить оптимізувати працю лікарів, зекономити час на виконання їх професійних завдань, а також полегшити комунікації».

«Соціальні або моральні мотиви та стимули базуються на моральних цінностях людини, розуміння цінності та корисності цієї праці. Організаційна (або адміністративна) мотивація спирається на закріплене законом право роботодавця вимагати від працівників виконання ухвалених правил трудової діяльності, які регламентуються як Кодексом законів про працю України, так і внутрішніми документами. Такий вид мотивації передбачає також і засоби заохочення, які поєднують її з економічною та соціальною мотивацією, пов'язуючи всі види мотивації у єдину систему» [27, с.48].

«Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії, можливістю проявити себе в різних аспектах життя фірми, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соціальний пакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок фірми» [27,с.48].

У залежності від форми задоволення потреб, виділяється два основні типи мотивації: матеріальне заохочення (економічна мотивація) та

нематеріальні стимули (соціальні, або моральні; організаційні). До останньої також входять статусна та трудова мотивація (рис. 1.1).

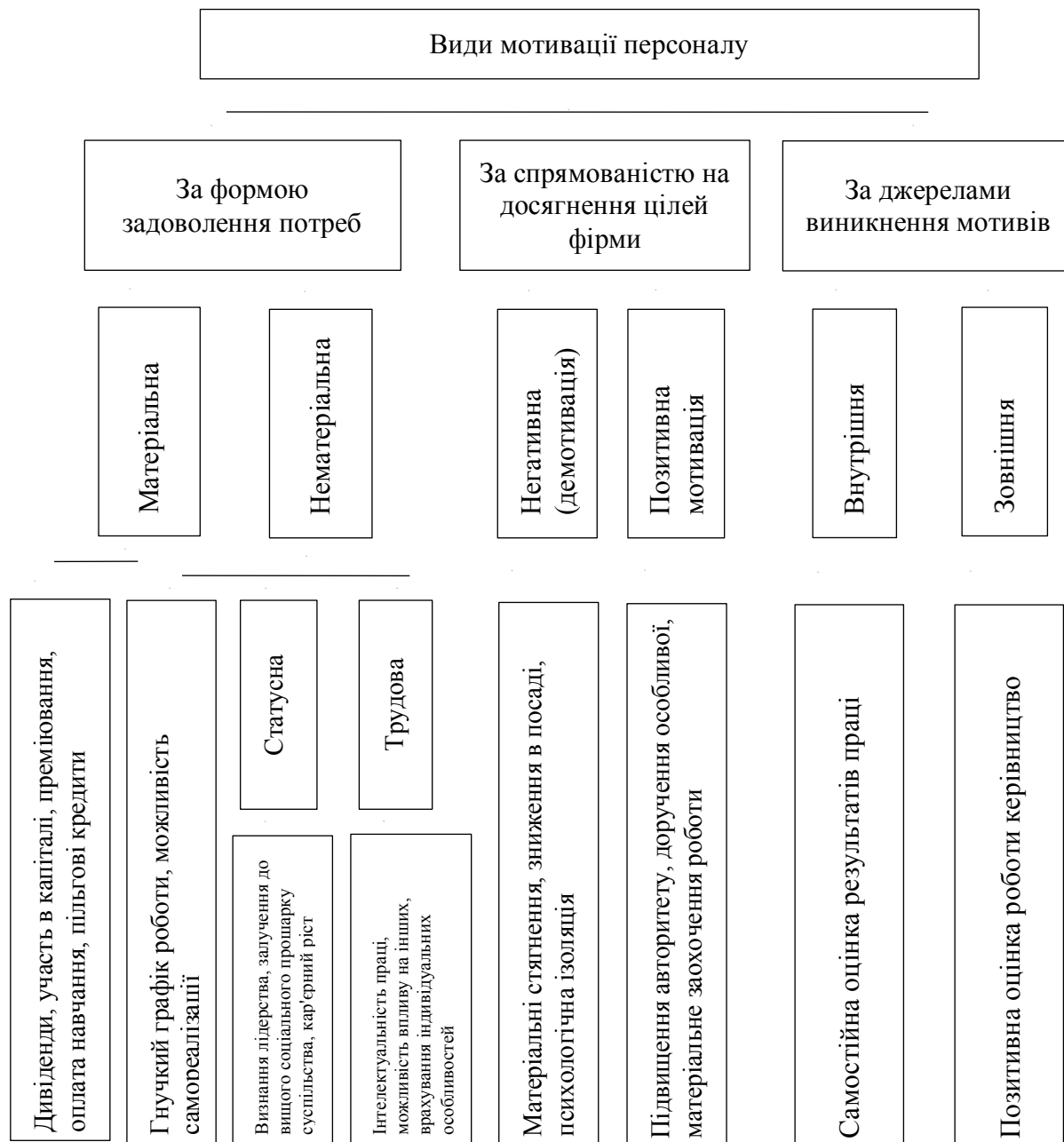


Рисунок 1.1. – перший рисунок першого розділу.
Джерело: узагальнено на основі (Зінов'єв І, 2008)

Система мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я завжди відігравала суттєву роль, а нині в умовах ринкової економіки її роль значно зросла. Мотивація персоналу відіграє дуже важливу роль у досягненні установою намічених цілей, реалізації визначеного планування.

Отже, до матеріальних стимулів віднесено: заробітну плату, визначені надбавки, встановлені виплати, преміювання за певні досягнення, надання

додаткової відпустки, забезпечення спецодягом, виплати (подарунки) до ювілеїв, доплати тощо. До нематеріальних – можливості реалізовувати свої потенційні можливості, створення умов для самоосвіти, професійне навчання, підвищення кваліфікації, соціальна захищеність, комфортне і безпечне робоче місце, просування по кар'єрній траєкторії тощо.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЖІНОЧОЇ КОНСУЛЬТАЦІЇ КОНОТОПСЬКОЇ ЦЕНТРАЛЬНОЇ РАЙОННОЇ ЛІКАРНІ ім. ак. М. ДАВИДОВА

2.1. Структура персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова

Конотопська центральна районна лікарня ім. ак. М. Давидова – комунальне некомерційне підприємство Конотопської міської ради.

У Сумській області, у північно-східній її частині, розташований Конотопський район, який межує з Кролевецьким, Путивльським, Буринським і Роменським районами. На заході область межує з Чернігівською областю, в північно-східній частині з Росією. Територія Конотопського району – 17519 га. Значна частина її вкрита лісами, заливними луками та болотами.

Конотопський район представлений значимою кількістю природних та штучних водойм. Містяни пишаються річкою Сейм, яка протікає на відстані 6-8 км від міста. Район переважно сільсько-господарський.

Основними культурами сільського господарства є зернові, які вирощують у 87 населених пунктах району. Місто Конотоп – районний центр, який є й залізничним вузлом регіону, через який здійснюється зв'язок із західними та південними районами країни. Є пряме сполучення з Києвом, Харковом, Білорусією. Конотоп від обласного центру знаходиться на відстані 120 км.

Зазначимо, що найвіддаленіший пункт району знаходиться від ЦРЛ на відстані 45 км. На території району і міста розташовані промислові підприємства, такі як: завод “Червоний металіст”; завод “Мотордеталь Конотоп”, Арматурний завод; ВАТ «Авіакон»; ЗАТ «Конотопм'ясо»; комбінат хлібопродуктів, Дубов'язівський комбінат хлібопродуктів, підприємства сільськогосподарської техніки і лісництва, а в останній час з'явилося багато нових малих приватних підприємств. Нині у рамках адміністративної реформи межі району змінюються, триває реорганізація.

На території міста 11 шкіл (одна з них має статус гімназії). Мережа навчальних закладів м. Конотоп представлена навчальними закладами вищої, фахової передвищої та професіно-технічної освіти. Санітарно-технічний стан вищезгаданих об'єктів задовільний. Соціально-економічні, екологічні проблеми негативно впливали на стан здоров'я населення міста та району, змінювалась демографічна ситуація, зменшувалась чисельність населення. За 2016-2018р.р. відмічається зниження народжуваності, підвищення рівня смертності, приріст населення від'ємний, захворюваність на злоякісні новоутворення має тенденцію до зростання.

«Перший спеціалізований лікувальний заклад в Конотопі працював з середини 50-тих років 19-го століття. Засновником її вважається коледжський професор Микола Констянтинович Таравінов. У 1867 році Конотопська лікарня була передана Конотопському земству. 26 вересня 1867 року Конотопське повітове земство прийняло рішення про будівництво Конотопської повітової земської лікарні на кошти, що були залишені у спадок, відомим меценатом Максимом Йосиповичем Парпурую. 11 жовтня 2013 року лікарні було надано ім'я видатного хірурга Михайла Івановича Давидова» [33].

Перелік фахівців, які надають медичну допомогу в ЦРЛ багаточисельний та представлений на сайті закладу, а саме: районний анестезіолог дитячий, районний ревматолог, функціональна діагностика дитяча, дитячі гінекологи, генетик, районний ендокринолог дитячий, районний нефролог, районний ортопед-травматолог дитячий, районний терапевт, районний гематолог, районний невропатолог, районний кардіолог, районний кардіоревматолог дитячий, районний стоматолог дитячий, районний логопед, районний окуліст дитячий, районний імунолог, районний отоларинголог дитячий, районний фтизіатр дитячий, районний гастроентеролог, районний дерматолог дитячий, районний онкогінеколог, районний отоларинголог, районний акушер-гінеколог, профпатолог, районний психіатр, районний спеціаліст трансфузіолог, районний фахівець по лабораторній діагностиці, районний фахівець по функціональній

діагностиці, районний ендоскопіст, районний фізіотерапевт, районний рентгенолог, районний дієтолог, районний стоматолог, районний нарколог, районний фтизіатр, районний дерматовенеролог, районний онколог, районний окуліст, районний уролог, районний хірург, районний травматолог – ортопед, районний анестезіолог, районний проктолог, районний нейрохірург, районний комбустиолог, районний судинний хірург[34]. Три лікарі – організатори: лікар організатор по ветеранам війни, лікар – організатор по обслуговуванню дитячого населення постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС, лікар – організатор по обслуговуванню населення, постраждалого внаслідок аварії на ЧАЕС [34].

До медичного комплексу входять: поліклініка (доросле населення), дитяча поліклініка, стоматологічна поліклініка, жіноча консультація, відділення функціональної діагностики. А також стаціонарні відділення: терапевтичне, гінекологічне, онкологічне, хірургічне, інфекційне, дитяче, пологове, туберкульозне, інфекційне та ін.

Конотопська центральна районна лікарня ім. ак. М. Давидова має свій сайт: <https://konotopska.crl.net.ua/>. На сайті серед важливої інформації про заклад безліч необхідного для пацієнтів: графіки прийому лікарів, діагностичних кабінетів; поради лікаря; права та обов'язки пацієнта; правила перебування у стаціонарному відділенні; інформація про пільги тощо.

Жіноча консультація – це амбулаторно-поліклінічне відділення, диспансерного типу, в роботі якого найбільш достатньо відображається основний принцип сучасної охорони здоров'я – єдність профілактики та лікування. У своїй роботі користуємось наказом МОЗ України від 15.07.2011р. №417 «Про організацію амбулаторної акушерсько-гінекологічної допомоги в Україні».

Жіноча консультація розташована на території лікарняного містечка, з під'їзними дорогами з твердим покриттям, в зеленій зоні міста. Жіноча консультація двоповерхова. На першому поверсі розташовані приміщення: вестибюль, реєстратура, лекційний зал, кабінет стоматолога, кладові кімнати,

кабінет завідуючого, кабінет санітарної освіти, кабінет заст. головного лікаря по дитинству та допомозі при пологах, роздягальня для медперсоналу, кабінет – кладова сестри – господарки, кабінет грудного вигодовування.

На другому поверсі розташовані: кабінет УЗД, маніпуляційна, кабінети лікарів акушерів – гінекологів – 5 /на 2 кабінети оглядова кімната, кабінет планування сім'ї, операційна, післяопераційна палата, кімната обробки медичних інструментів, кабінет онкогінеколога. Кабінет прийому завідуючого жіночою консультацією, кабінет по плануванню сім'ї, дитячий гінеколог, кабінет терапевта. Жіноча консультація розрахована на 240 відвідувань в день.

Створені

сприятливі умови для праці і обслуговування жінок, обладнана сучасною апаратурою. У жіночій консультації працюють 8 лікарів – гінекологів. З них 6 лікарів з категорією. Середніх медпрацівників всього – 10, з них 9 з категорією, без категорії 1. Сестра господарка – 1, 4 молодші медичні сестри, 1 реєстратор. Жіноча консультація працює в одну зміну. Перелік фахівців, що надають допомогу Конотопському району представлено у додатку Д. Робота в жіночій консультації ведеться по дільничому принципу. Для обслуговування жінок району виділено 2 лікарів, між якими розділені села. Міське населення розподілене на 4 дільниці. В середньому на кожній дільниці по 7 тисяч жіночого населення. В жіночій консультації ведуться спеціалізовані прийоми дитячого гінеколога, онкогінеколога, генетика. Організовані прийоми стоматолога, терапевта. Працює кабінет УЗД, планування сім'ї. Графік роботи жіночої консультації ЦРЛ представлено у додатку Е.

2.2. Дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації

У ході діагностики проаналізовано нормативні документи закладу, проведено анкетування, опитування, спостереження. Отримані результати опрацьовані та представлені у даному пункті.

Таблиця 2.1 — перша таблиця другого розділу.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість жінок, які обслуговуються жіночою консультацією	42675	42486	42416	41796	41841
Кількість лікарів у відділенні, чоловік	7	7	7	7	5
Кількість середнього медичного персоналу, чоловік	9	9	9	9	8
Кількість молодшого медичного персоналу, чоловік	4	4	4	4	3
Кількість кабінетів у відділенні, де лікарі приймають хворих, одиниць	6	6	6	6	4
Кількість відвідувань лікарів на амбулаторному прийомі включно з консультативною допомогою, одиниць/місяць	35121	35555	30194	31339	28134
Середня тривалість перебування хворого у лікаря, хвилин	15	15	15	15	15

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації Конотопської центральної лікарні ім. ак. М.Давидова

«Будь-який керівник має завжди справу як з процесом мотивації, так і зі стимулюванням своїх підлеглих. Внутрішню винагороду, під якою ми розуміємо мотивацію, дає сама робота. Це може бути почуття досягнення результату, змістовності чи значущості самої роботи, самоповаги тощо. Таким

чином, найбільш простим засобом забезпечення внутрішньої винагороди є створення відповідних умов для діяльності та точна постановка завдання» [26 , с. 77].

Мотивація – це «стратегічна лінія, що спрямована на досягнення глобальних цілей, які поставлені перед співробітником та сполучаються із загальними щодо організації» [26, с. 77].

«Медичний персонал (особливо лікарі) – це ті кадри, які постійно мають підвищувати рівень своєї кваліфікації, підтверджувати ліцензію тощо. Отже, підготовка медичних кадрів спрямована на забезпечення принципу безперервної медичної освіти. Це мають враховувати керівники закладів охорони здоров'я як в кадровій політиці та стратегії, так і в процесі мотивації, адже методи розвитку кадрів можуть стати дієвим мотиваційним інструментом» [26 , с. 78].

«Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар-керівник»» [26 , с. 78].

Таблиця 2.2 — друга таблиця другого розділу.

Персонал відділення	Роки	Кіль- кість, осіб	Вища категорія	Перша категорія	Друга категорі я
	2016	7	2	2	2
	2017	7	1	4	-

Лікарі	2018	7	2	4	-
	2019	7	2	4	-
	2020	5	2	3	-
Середній медичний персонал	2016	9	2	5	2
	2017	9	2	4	2
	2018	9	2	5	1
	2019	9	2	5	1
	2020	8	2	5	-
Молодший медичний персонал	2016	4	-	-	-
	2017	4	-	-	-
	2018	4	-	-	-
	2019	4	-	-	-
	2020	3	-	-	-
Інший персонал	2016	2	-	-	-
	2017	2	-	-	-
	2018	2	-	-	-
	2019	2	-	-	-
	2020	2	-	-	-

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації Конотопської центральної лікарні ім. ак. М. Давидова

Отже, з наведених даних таблиці бачимо, що питання мотивації персоналу на часі. Залишаючись досить актуальним у рамках організації діяльності в самому закладі. При цьому слід зазначити, що необхідна мотивація трудової діяльності і з боку держави. Саме державна політика зобов'язана підтримувати медичну галузь як одну з пріоритетних.

2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні

Дослідження стану існуючої системи мотивації персоналу проводилося на базі жіночій консультації Конотопської центральної районної лікарні ім. ак. М. Давидова.

Об'єктом дослідження визначено діяльність Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова.

Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези використано такі *методи дослідження*: *теоретичні*: аналіз наукової літератури; систематизація й узагальнення наукових положень для розробки комплексно-цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова»; *емпіричні*: спостереження, бесіди, анкетування, інтерв'ювання, експертне оцінювання з метою визначення стану мотивації персоналу жіночої консультації та ін.

Метою дослідження є виявлення проблем та розроблення заходів щодо удосконалення процесу підвищення ефективності системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я в цілому та жіночої консультації Конотопської ЦРЛ зокрема.

Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці медичного персоналу жіночої консультації.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- аналіз теоретичних та методичних підходів щодо організації системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я;
- вивчення структури персоналу жіночої консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова,
- дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої

консультації;

- оцінка існуючої системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні;

- розробка комплексно –цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак.М.Давидова» як засобу підвищення ефективності професійної діяльності колективу;

- розробка організаційно – методичного забезпечення комплексно – цільової програма.

Діагностика існуючої системи персоналу найчастіше спирається на наступні основні методи:

- опитування;
- тестування;
- експертні оцінки;
- бесіда;
- спостереження.

У рамках проведеного дослідження використовувалась розроблена нами анкета «Ваше ставлення до мотивації з боку керівництва».

У анкетуванні взяли участь працівники жіночої консультації Конотопської ЦРЛ – 17 чоловік, серед них – лікарі, середній та молодший медичний персонал.

Анкета «Ваше ставлення до мотивації з боку керівництва» (Додаток Б) має звернення до респондентів, яке в свою чергу являється й інструкцією до анкетування: «Шановні колеги! Будь-ласка, висловіть Ваші погляди щодо питань підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я за п'ятьма позиціями і оцініть їх за трибальною шкалою: оцінка 3 відбиває найбільший ступінь Вашого ставлення, оцінка 1 – найменший».

У ході анкетування працівники жіночої консультації, які погодились взяти участь у анкетування оцінили наступні твердження:

- мотиваційні заходи необхідні кожному працівнику,
- ефективність праці медичного працівника/ працівника медичної установи значною мірою залежить від власної мотивації, у тому числі заходами мотиваційного характеру з боку керівництв,
- високий рівень трудової мотивації працівників сприяє розв’язанню складних завдань професійної діяльності працівника медичної установи, налагодженню його взаємин з пацієнтами і колегами,
- пізнання підходів до ефективної трудової мотивації підлеглих/колег/керівництва – це цікава та необхідна складова підвищення ефективності діяльності колективу медичної установи,
- трудова мотивація має величезне значення для моєї практичної діяльності й особистісного життя.

Отримані результати анкетування представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – третя таблиця другого розділу

№ з/п	Твердження	Інтерес до питання є:		
		стійким, %,	ситуативним , %	інтерес відсутній, %
1	Мотиваційні заходи необхідні кожному працівнику	57	30	13
2	Ефективність праці медичного працівника/ працівника медичної установи значною мірою залежить від власної мотивації, у тому числі заходами мотиваційного характеру з боку керівництва	78	19	3

3	Високий рівень трудової мотивації працівників сприяє розв'язанню складних завдань професійної діяльності працівника медичної установи, налагодженню його взаємин з пацієнтами і колегами	49	41	10
№ з/п	Твердження	Інтерес до питання є:		
		стійким, %,	ситуативним , %	інтерес відсутній, %
4	Пізнання підходів до ефективної трудової мотивації підлеглих/колеги/керівництва – це цікава та необхідна складова підвищення ефективності діяльності колективу медичної установи	51	42	7
5	Трудова мотивація має величезне значення для моєї практичної діяльності й особистісного життя	63	29	8

Джерело: узагальнено автором на основі результатів анкетування «ваше ставлення до мотивації з боку керівництва» (анкета розроблена автором)

Як бачимо з таблиці працівники в більшості проявляють інтерес до даного питання. Однак, слід звернути увагу, що лише 13 чол. з опитаних обрали «відсутність інтересу» до твердження «Мотиваційні заходи необхідні кожному працівнику», що у порівнянні з отриманими результатами по твердженнях 2-6 вказує на розрізненість поглядів і скоріш за все з причин

відсутності системи мотиваційних заходів у жіночій консультації. При цьому чітко видно, що епізодично заходи мотиваційного характеру мають місце у професійному просторі жіночої консультації Конотопської ЦРЛ.

Опитувальник «Крок вперед» (Додаток В) включав різнонаправлені твердження, які дозволили проаналізувати ставлення працівників медичної установи до професійної мотивації, власного професійного розвитку, системності у професійній діяльності, яка включає комунікацію з колегами, самоосвіту, відношення до розпоряджень з боку керівництва тощо. Опитуванням було охоплено 23 чол.

Опитувальник включає 18 тверджень. Респонденти мали помітити кружечком твердження, з якими вони погоджуються. Якщо вони згодні з певним твердженням й можуть відповісти «завжди», то помічали літеру «З»; якщо вони роблять так не завжди, але часто, то помічали літеру «Ч»; якщо «не дуже часто» - «НДЧ»; рідко – «Р»; якщо ніколи вони так не робите, помічали «Н».

Свої відповіді вони оцінили за наступною інструкцією: «завжди» – 5 балів; «часто» – 4 бали; «не дуже часто» – 3 бали; «рідко» – 2 бали; «ніколи» – 1 бал. Максимальна кількість балів – 30 (Додаток В).

При опрацюванні відповідей враховувалось: «Про професійну потребу, функціональний інтерес (високий рівень сформованості професійної мотивації) свідчить висока кількість балів за сукупністю Б + Д + Ж + І + М + П; про допитливість, яка розвивається, епізодичну зацікавленість, нейтральне ставлення (середній рівень) – А + Е + Є + К + Л + Р; про показну зацікавленість, негативне ставлення (низький рівень) – В + Г + И + Н + О» (Додаток В).

Після опрацювання відповідей отримано наступні результати:

- професійну потребу, функціональний інтерес (високий рівень сформованості професійної мотивації) виявили – 23% респондентів;
- допитливість, яка розвивається, епізодичну зацікавленість, нейтральне ставлення (середній рівень) – 65% ;

– про показову зацікавленість, негативне ставлення (низький рівень) – 12%.

Респондентам (21 чол.) було запропоновано самодіагностику сформованості особистісних і професійних якостей (Козлов Д.О., адаптована автором, додаток Г). Респонденти мали із запропонованих якостей особистості працівника медичної установи обрати одну найважливішу для їх професійної діяльності та оцінити її найвищим балом – 20. З тих 19-ти якостей, що залишилися, також обирали найважливішу й оцінювали її відповідно у 19 балів і так далі. Одним й тим самим балом можна було оцінити лише одну якість. Оцінки вписувались у ліву колонку «А». Після цього респонденти закривали ліву колонку, уважно ще раз читали всі запропоновані якості та оцінювали сформованість цієї якості в собі. Метод оцінювання той самий. Бали записували у праву колонку «Б».

Респондентам було запропоновано наступний перелік особистісних якостей: наполегливість, вимогливість до себе, тактовність, ініціативність, творчість, висока культура праці, дисциплінованість, доброзичливість, почуття гумору, цілеспрямованість, урівноваженість, скромність, критичність й об'єктивність в судженнях, почуття особистої гідності, працелюбність, товариськість, чуттєвість до проблем інших, справедливість, вимогливість до інших, відповідальність.

За результатами аналізу результатів встановлено, що 100%-во показники по горизонталі в опитувальнику не співпали у жодного респондента, лише у 24% респондентів рейтинг сформованих у них особистісних якостей більш ніж на 50% співпадав з бажаним на їх думку рейтингом для працівників медичних установ. А відтак є ще необхідність самоосвіти, певних прагнень, підвищення професійної мотивації та формування особистісних якостей у сприятливому, у тому числі й професійному, середовищі.

Міські студії телебачення не демонстрували сюжети про жіночу консультацію. Щорічно у місцевій пресі друкуються статті про "Нові методи діагностики та лікування котрі проводяться на базі жіночої консультації КЦРЛ. В 2020 році в червні вийшла стаття про закупівлю гістерорезектоскопа для

жіночої консультації та методи сучасного лікування за допомогою апарату . На нашу думку, це і є один з резервів мотивації персоналу, який використовується е в повній мірі.

З метою сприяння згуртованості колективу, звісно, доречно відзначати знакові для жіночої консультації події. Наприклад, у 2021 р. – 27 років від дня відкриття нового корпусу жіночої консультації. І якщо це буде сюжет на телебаченні місцевому чи стаття в газеті, або інформація у соціальних мережах – це крок до мотивації персоналу. Варто цим скористатись.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОНОТОПСЬКОЇ ЦЕНТРАЛЬНОЇ РАЙОННОЇ ЛІКАРНІ ім. ак. М. ДАВИДОВА

3.1. Комплексно – цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» як засіб підвищення ефективності

Організація процесу мотивації у жіночій консультації ЦРЛ націлена на підвищення рівня управління даною діяльністю, а відтак на підвищення рівня діяльності медичного персоналу.

Впровадження комплексно-цільової програми в практику жіночої консультації ЦРЛ сприятиме покращенню ефективності діяльності у рамках професійної діяльності.

Запропонована комплексно-цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» (Додаток А) являє собою інтегративну програму, покликану протягом року налагодити зв'язок «менеджер – працівник», підвищити рівень управлінської діяльності, спрямований на усунення недоліків в організації процесу мотивації персоналу та рекомендована до впровадження у діяльність жіночої консультації ЦРЛ (м. Конотоп).

Назва програми – комплексно-цільова, передбачає низку заходів, спрямованих на управління процесом мотивації персоналу, які є взаємопов'язаними між собою. Цільовою програма є тому, бо являє собою частину загальної концепції роботи закладу охорони здоров'я й має призначення – організація процесу мотивації медичного персоналу. У практичному значенні комплексно-цільова програма не є цілком завершеною й при її використанні доцільна корекція у відповідності до особливостей та наявного потенціалу в конкретному медичному закладі.

Проводячи кожен окремий захід поряд із загальними цілями його здійснення слід визначити тактичні цілі заходу та залучити до його реалізації працівників установи.

Плануючи роботу щодо реалізації програми у рамках діяльності медичного закладу, а саме жіночої консультації ЦРЛ доцільно до роботи залучити профспілкову організацію. Актуалізація діяльності колективу передбачає «мозковий штурм» його членів. Комплексно-цільова програма розпочинається заходами, які можна назвати установчими.

Комплексно-цільова програма має на меті практичну реалізацію передбачених її змістом заходів, які характеризуються чіткістю загальних цілей, а також дієвістю запропонованого змісту роботи.

Програма також передбачає узагальнення та систематизацію попередніх заходів. Пропонується аналіз підсумків роботи, спрямованої на організацію мотиваційних заходів, у загальному контексті професійної діяльності.

У ході розроблення комплексно-цільової програми було проведено ряд «мозгових штурмів», «відкриті мікрофони», «круглі столи» з метою якомога більшого врахування думок та поглядів працівників закладу.

Ініціативну групу було укомплектовано в такому складі: завідувач жіночою консультацією; 3 лікарів, 2 представники середнього медичного персоналу та 2 молодшого медичного персоналу, представники профспілкової організації.

У ході впровадження Програми необхідно зібрати ініціативні групи, які візьмуть на себе всі організаційні питання щодо реалізації комплексно-цільової програми, і розподілити між їх членами відповідальність за реалізацію, тобто визначити обов'язки кожного члена команди, які мають бути реальними, наповненими конкретним змістом, що впливатиме з переліку заходів. Розподіляючи обов'язки між учасниками професійної діяльності закладу, слід враховувати бажання взяти на себе певну відповідальність, індивідуальні особливості, компетентність, досвід, участь у тій чи іншій діяльності; важливо передбачити можливість взаємозамінності членів ініціативної групи у випадку,

якщо хтось із певних причин не зможе виконувати своїх обов'язків. Корисно також мати резерв людей, які можуть підключитися до реалізації комплексно-цільової програми за необхідності.

Мотивація персоналу має важливе значення щодо ефективності професійної діяльності колективу.

Таким чином, мотивація – це створення своєрідних і необхідних передумов, які мають прямий вплив на ефективність професійної діяльності працівника, і які сприяють протіканню діяльності в руслі потрібному для організації в цілому. Мотиваційні заходи регулюють інтенсивність його діяльності, сумлінність, наполегливість, старанність в ході досягнення поставлених перед медичним працівником цілей і завдань.

Запропоновані в Програмі методи мотивації не ідеальні, але вони мають активно застосовуватися в практичній діяльності. А підводячи підсумок впровадження програми – вносяться корективи.

Комплексно – цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» (Додаток А) охоплює організацію процесів мотивації через систему заходів протягом календарного року. Реалізація Програми передбачає VI етапів та охоплює різнопланові заходи. Серед них і управлінські, й організаційні та звісно – мотиваційного характеру.

Проблема, яка вирішується шляхом реалізації розробленої програми: невідповідність між запитами адміністрації щодо професійної мотивації працівників та недостатнім рівнем ефективності системи мотивації персоналу.

Мета програми: вдосконалити процес професійної мотивації працівників.

Завдання, які вирішуються шляхом реалізації програми:

- підвищити рівень управлінської діяльності суб'єктів;
- усунути недоліки щодо організації процесу мотивації персоналу.

Структура комплексно – цільової програми охоплює: етапи; мету проведення заходів; зміст, методи та форми роботи; фінансові витрати; Узагальнення результатів та форми виходу інформації.

На I етапі (грудень року, що минає) здійснюється:

- оцінка діючої системи мотивації персоналу;
- формування мотиваційного профілю працівників;
- дослідження задоволеності персоналу системою стимулювання праці, методами управління;
- аналіз результатів щодо ефективності системи мотивації за поточний рік;
- діагностика фінансово-господарської діяльності організації ЖК, визначення стадії її життєвого циклу;
- визначення трудової мотивації для різних категорій працівників та ін.

На II етапі (січень) реалізовується:

- створення експертної групи щодо роботи з отриманою інформацією;
- виокремити одного експерта, який узагальнить інформацію саме з проблемних для працівників питань;
- створення ініціативної групи з метою виявлення потреб працівників та їх мотивів та ін.

На III етапі (січень - лютий) здійснюється:

- розробка діагностичного інструментарію ініціативною групою працівників (залучення фахівців зі сторони);
- аналіз фінансових можливостей та кадрового потенціалу щодо задоволення потреб персоналу;

1) Задоволення працівників:

- матеріальне заохочення
- самооцінка результатів професійної діяльності
- підвищення авторитету
- оплата навчання
- позитивна оцінка діяльності керівництвом

- можливість впливу на інших
- визнання лідерства
- доручення окремих видів діяльності
- матеріальні стягнення
- зниження в посаді
- інформування трудового колектив про досягнення працівника
- психологічна ізоляція
- пільгові кредити
- заохочувальні відрядження;
- можливість самоізоляції
- гнучкий графік роботи
- врахування індивідуальних можливостей
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- кар'єрний ріст
- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку
- вручення квитків на культурні міроприємства;
- організація корпоративних заходів
- привітання працівників зі значущими датами (ювілеї, весілля, народження дитини та ін.);
- створення комфортних умов трудової діяльності
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань

2) Задоволення організації:

1. Якісні послуги жіночої консультації з застосуванням наступних діагностичних методів:

- огляд гінеколога,
- УЗД органів малого тазу,
- відеоендоскопія (кольпоскопія, лапароскопія, гістероскопія),
- мамографія,
- лабораторні дослідження,

- гістеросальпінографія (обстеження прохідності маткових труб).
2. Придбання сучасного обладнання з метою надання якісних медичних послуг, а саме:
 - апарату для радіохвильової коагуляція шийки матки ,
 - нового апарату для діатермокоагуляції шийки матки
 3. Покращення умов надання медичних послуг у жіночій консультації:
 - заміна вікон на енергозберігаючі.
 4. Надання платних послуг у жіночій консультації.

На IV етапі (березень) організовано:

- проектування системи посадових окладів/тарифної сітки; адаптація методики оцінки посад до специфіки організації; організація і проведення експертної оцінки посад за визначеними факторами; розробка Положення про оплату праці;
- проектування системи преміювання працівників; розробка критеріїв преміювання (ключових показників ефективності діяльності підрозділів);
- обґрунтування індивідуальних показників преміювання за категоріями працівників;
- проектування системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; узгодження з керівництвом установи методів непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; розробка системи компенсацій і пільг; розробка системи заохочень і стягнень;
- розробка Положення про соціальний пакет, пільги та компенсації, Положення про заохочення і стягнення при можливості;
- ознайомлення працівників зі змістом розроблених Положень, впровадження їх в практику господарської діяльності з метою удосконалення мотивації персоналу, розвитку персоналу;
- розробка системи тренінгів та індивідуальних консультацій для всіх категорій працівників;

- аналіз фінансових звітів, кадрових, організаційних та технічних можливостей;
- організація ініціативних груп за бажанням працівників з метою реалізації мотиваційних заходів;
- залучення партнерів закладу до реалізації мотиваційних заходів;
- планування заходів, які будуть реалізовані фахівцями за визначену плату та ін.

На V етапі (березень – листопад) здійснюється:

- преміювання згідно положення;
- нагородження грамотами/подяками до державних та професійних свят;
- організація корпоративів;
- проведення заходів визначених у Дорожній карті закладу, розробленій на 3 етапі (див. додаток А);
- обговорення та презентація заходів на зібраннях колективу/ на міні нарадах/ круглих столах;
- внесення коректив та розподіл обов'язків та ін.

На VI етапі (грудень) проведення ряду заходів на різних рівнях управлінської вертикалі з метою підведення підсумків реалізації Програми та внесення коректив до неї на наступний рік та ін.

Фінансові витрати залежать від «розмаху» заходів та їх забезпечення. Ряд заходів проводиться у форматах, які не потребують фінансових витрат.

У програмі передбачаються наступні форми виходу інформації: розпорядження, наказ, план, графік, Дорожня карта, звіт, Рекомендації щодо запровадження новацій з даного питання; список проблемних питань з рейтинг потреб та мотивів працівників метою обговорення їх ініціативною групою за участю керівництва; узгоджений перелік мотиваційних заходів та кошторисних витрат на їх реалізацію; положення; протокол; анкетування, опитування, спостереження, аналіз документів закладу.

Впевнені, що саме якість лікувальних послуг є з професійної точки зору «візитівкою» того продукту, який пропонує на ринку заклади сфери охорони здоров'я [29].

3.2. Рекомендації щодо впровадження Комплексно –цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конопотської ЦРЛ ім. ак. М.Давидова»

Повної, універсальної, готової до використання програми, яка б гарантувала стовідсотковий успіх, на думку фахівці в галузі HR-менеджменту, просто не існує. І навіть при наявності програми мотивації стовідсотковий успіх не гарантований. Система розробляється індивідуально для кожного підприємства / організації і залежить від ряду чинників: виду діяльності, прибутковості, особливостей регіону, чисельності, структури персоналу, корпоративних цінностей, власників, акціонерів, засновників підприємства тощо [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Розроблена система мотивації персоналу ще не є запорукою ефективного управління персоналом організацій сфери охорони здоров'я. Її треба впровадити в господарську практику. Слід зробити зрозумілими її положення для всіх працівників, тісно ув'язати мотиви і стимули з соціально-трудовою поведінкою персоналу. Головним фактором є саме працівники організацій сфери охорони здоров'я, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному середовищі працівники не завжди зацікавлені у покладанні максимальних зусиль і бездоганній праці, а тому і в результатах діяльності організацій сфери охорони здоров'я. Багато з них працюють лише задля оплати своєї праці і преміювання, чого недостатньо для досягнення цільових орієнтирів системи мотивації праці. Особливістю праці середнього медичного персоналу організації сфери охорони здоров'я є те, що ці фахівці безпосередньо контактують з отримувачами послуг. Відповідно, від їх ставлення до процесу надання прямих і супутніх послуг, рівня медичної підготовки у значній мірі формується ставлення споживачів до послуг організації сфери охорони

здоров'я. Щоб ці послуги надавалися якісно та фахово середній медичний персонал не має спиратися виключно на ті знання і підготовку, яку він отримав в якості базових навичок, а постійно розвиватися у професійно-фаховому плані.

Розглядаючи можливості корегування Комплексно-цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» у відповідності до певних умов та можливостей, існуючого потенціалу медичного колективу слід прорахувати можливості включення до заходів програми наступні:

- можливість для кар'єрного росту, що привертає амбітних лідерів, забезпечує закладу кадровий резерв (можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів);

- гнучкий графік робочого часу, що дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес) (ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 8.00 до 17.00);

- можливість планувати відпустки, що мотивує головним чином молодого подружжя і батьків (більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці);

- пріоритетне отримання нового обладнання, що однозначно мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту (дуже витратний метод);

- вдячність за ефективну роботу, що не потребує фінансових витрат (при суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег);

- проведення конкурсів, у результаті яких з'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву (не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки);

- нагадування про найкращих працівників, що підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу (вимагає великих матеріальних витрат);

- видавництво корпоративних газет та проведення корпоративних свят (дуже впливає на лояльність співробітників, але є фінансово затратним);

- подарунки до свят, що підвищує лояльність співробітників (вимагає фінансових витрат);
- непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо) тощо.

При організації заходів щодо реалізації Програми (п.3.1, додаток А) слід врахувати, що «з точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям» [36]. Залучення персоналу медичних працівників до організації заходів мотиваційного спрямування сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі.

При цьому звісно, участь медичних працівників в реалізації програми спонукає їх до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності. Залучайте працівників до реалізації заходів комплексно – цільової програми – розширюйте їх професійний кругозір. Медичні працівники взявши на себе відповідальність щодо реалізації заходів мотиваційного характеру опанують нові знання, оволодівають новими вміннями і навичками.

«Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективно використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників[36].

Таким чином, жіночій консультації ЦРЛ необхідно формувати власну систему мотивації персоналу. З універсального компонента структури професійного процесу мотивація може стати інструментом розвитку жіночої консультації, який буде сприяти ініціюванню нових мотиваційних новацій, виявляти потенційних лідерів, направляти зусилля до надрезультатів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

– у ході аналізу теоретичних та методичних підходів щодо організації системи мотивації, стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я нами «мотивація персоналу жіночої консультації» визначено як свідоме прагнення медичних працівників саме через трудову діяльність за допомогою внутрішньо особистісних факторів і створених в закладі умов праці задовольнити власні потреби та стимулювати себе й інших на досягнення колективного успіху в цілому;

– до медичного комплексу Конотопської ЦРЛ входять: поліклініка (доросле населення), дитяча поліклініка, стоматологічна поліклініка, жіноча консультація, відділення функціональної діагностики. А також стаціонарні відділення: терапевтичне, гінекологічне, онкологічне, хірургічне, інфекційне, дитяче, пологове, туберкульозне, інфекційне та ін.

– у ході вивчення структури персоналу жіночої консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова встановлено, що у жіночій консультації працюють 8 лікарів – гінекологів. З них 6 лікарів з категорією. Середніх медпрацівників всього – 10, з них 9 з категорією, без категорії 1. Сестра господарка – 1, 4 молодші медичні сестри, 1 реєстратор. Жіноча консультація працює в одну зміну. Робота в жіночій консультації ведеться по дільничому принципу. Для обслуговування жінок району виділено 2 лікарів, між якими розділені села. Міське населення розподілене на 4 дільниці. В середньому на кожній дільниці по 7 тисяч жіночого населення. В жіночій консультації ведуться спеціалізовані прийоми дитячого гінеколога, онкогінеколога, генетика. Організовані прийоми стоматолога, терапевта. Працює кабінет УЗД, планування сім'ї;

– дослідження кадрового потенціалу персоналу у відділенні жіночої консультації засвідчують, що протягом 2016 -2020 рр. кадровий потенціал не зазнав суттєвих змін;

- система мотивації жіночої консультації ЦРЛ потребує змін, системності щодо реалізації заходів мотиваційного характеру;
- розробка комплексно –цільової програми «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації Конотопської ЦРЛ ім. ак. М. Давидова» сприятиме підвищенню ефективності професійної діяльності колективу на думку експертів з числа менеджерів ЦРЛ;
- при впровадженні у практику медичного закладу розробленої комплексно – цільової програми доцільно врахувати наявні умови професійної діяльності та кадровий потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriemstvi_organizatsiyi
2. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
3. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб./ 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2018. 502 с.
5. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: “Магнолія плюс”, Львів: “Новий світ”, 2013. 336 с.
8. Гуменник В. Л, Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: Знання, 2017. 503 с.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
10. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html
11. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html
12. Передумови ефективного мотивування працівників [Електронний ресурс] – URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html

13. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
14. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
15. Теорії мотивації співробітників [Електронний ресурс] – URL: http://psychologis.com.ua/teorii_motivacii_sotrudnikov.htm
16. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч посіб. К.: Знання, 2018. 389 с.
17. Теорія Клейтона Альдерфера [Електронний ресурс] – URL:https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_eng
18. Теорія мотивації В.Врума [Електронний ресурс] – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%92._%D0%92%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B0
19. Теорія справедливості Дж. Адамса [Електронний ресурс] URL: https://studme.com.ua/1273040312668/menedzhment/teoriya_spravedlivosti_adamsa.htm
20. Процесуальні теорії мотивації [Електронний ресурс] URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=121
21. Діденко В. М. Менеджмент: навчальний підручник. Діденко В. М. К.: Кондор, 2008. 584 с.
22. Беррес Фредерик Скиннер [Електронний ресурс] URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/berres-frederik-skinner>
23. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: “Магнолія плюс”, Львів: “Новий світ”, 2013. 336 с.
24. Моделі управління трудовою поведінкою: "теорія Х" і "теорія Y" Д. Макгрегора, "теорія Z" У. Оучі [Електронний ресурс]

25. Ровенська В.В управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні / В.В.Ровенська, Є.О.Саржевська - Економічний вісник №3(57), 2019. – С.162-168.

26. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я [Електронний ресурс] URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf

27. Дмітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу [Електронний ресурс] URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1>

28. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2018. 468 с.

29. Галасюк С. С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази України / С. С. Галасюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 15. – С.197-202.

30. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я / Н. О. Васюк // Матеріали науково-практичної конференції. – Київ. – 2015. – С. 18-23.

31. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць.– Київ, 2008. – Вип. 2 (33). – С. 94-97.

32. Порядок діагностики існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] URL: https://stud.com.ua/34702/menedzhment/poryadok_diagnostiki_isnuyuchoyi_sistemi_motivatsiyi_stimulyuvannya_personalu

33. Конотопська центральна районна лікарня [Електронний ресурс] URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BF%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%80

%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8F

34. Конотопська центральна районна лікарня [Електронний ресурс] URL: <https://konotopska.crl.net.ua/>

35. Беденко Б. Г., Гунько П. М., Ковальчук В. П. Управлінський процес завідуючого відділенням лікарні (в алгоритмах і схемах). Вінниця: ТОВ «Консоль», 2014. 182 с.

36. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>

Додаток А

Комплексно-цільова програма «Підвищення ефективності системи мотивації персоналу в жіночій консультації лікарні Конотопської ЦРЛ ім. ак.М.Давидова»

Проблема: невідповідність між запитами адміністрації щодо професійної мотивації працівників та недостатнім рівнем ефективності системи мотивації персоналу.

Мета: вдосконалити процес професійної мотивації працівників.

Завдання: - підвищити рівень управлінської діяльності суб'єктів;
- усунути недоліки щодо організації процесу мотивації персоналу.

Етап реалізації програми/ термін реалізації	Мета	Зміст, методи та форми роботи	Фінансові витрати	Узагальнення результатів та форми виходу інформації
I етап/ Грудень року, що минає	Збір інформації про стан існуючої системи мотивації персоналу	Оцінка діючої системи мотивації персоналу; формування мотиваційного профілю працівників; дослідження задоволеності персоналу системою стимулювання праці, методами управління	Незначні	Узагальнені результати діагностування
	Планування, організація та реалізація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації	Аналіз результатів щодо ефективності системи мотивації за поточний рік.	Відсутні	Звіт завдувача ЖК
		Діагностика фінансово-господарської діяльності організації ЖК, визначення стадії її життєвого циклу	Незначні	Фінансово-господарський звіт
		Визначення трудової мотивації для різних категорій працівників	Відсутні	Розпорядження

	персоналу на підвищення ефективності діяльності організації			
	та ін.			
II етап/ Січень	Обробка та аналіз інформації щодо стану мотивації персоналу	Створення експертної групи щодо роботи з отриманою інформацією	Незначні	Рекомендації щодо запровадження новацій з даного питання.
		Виокремити одного експерта, який узагальнить інформацію саме з проблемних для працівників питань	Відсутні	Список проблемних питань з метою обговорення їх ініціативною групою за участю керівництва
	та ін.			
	Здійснення ранжування мотивів та потреб працівників	Створення ініціативної групи з метою виявлення потреб працівників та їх мотивів	Незначні	Рейтинг потреб та мотивів працівників
Та ін.				
III етап/ Січень-лютий	Встановлення критеріїв і рівнів задоволеності потреб персоналу	Розробка діагностичного інструментарію ініціативною групою працівників (залучення фахівців зі сторони)	Незначні/ середні	Звіт за результатами проведення діагностичних заходів

		Аналіз фінансових можливостей та кадрового потенціалу щодо задоволення потреб персоналу	Незначні	Звіт бухгалтерії та ВК
Визначення цілей мотивації персоналу	Задоволення працівників:	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальне заохочення - самооцінка результатів професійної діяльності - підвищення авторитету - оплата навчання - позитивна оцінка діяльності керівництвом - можливість впливу на інших - визнання лідерства - доручення окремих видів діяльності - матеріальні стягнення - зниження в посаді - інформування трудового колектив про досягнення працівника - психологічна ізоляція - пільгові кредити - заохочувальні відрядження; - можливість самоізоляції - гнучкий графік роботи - врахування індивідуальних можливостей - залучення працівників до прийняття управлінських рішень; - кар'єрний ріст 	Незначні	Дорожня карта мотивації персоналу ЦРЛ ЖК

		<ul style="list-style-type: none"> - надання оплачуваних додаткових днів відпочинку - вручення квитків на культурні міроприємства; - організація корпоративних заходів - привітання працівників зі значущими датами (ювілеї, весілля, народження дитини та ін.); - створення комфортних умов трудової діяльності - надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань 		
		<p>Задоволення організації:</p> <p>5. Якісні послуги жіночої консультації з застосуванням наступних діагностичних методів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - огляд гінеколога, - УЗД органів малого тазу, - відеоендоскопія (кольпоскопія, лапароскопія, гістероскопія), - мамографія, - лабораторні дослідження, - гістросальпінографія (обстеження прохідності маткових труб). <p>6. Придбання сучасного обладнання з</p>		

		<p>метою надання якісних медичних послуг, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - апарату для радіохвильової коагуляція шийки матки , - нового апарату для діатермокоагуляції шийки матки <p>7. Покращення умов надання медичних послуг у жіночій консультації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - заміна вікон на енергозберігаючі. <p>8. Надання платних послуг у жіночій консультації</p>		
IV етап/ Березень	Розробка та реалізація засобів стимулювання за визначеними складовими	Проектування системи посадових окладів/тарифної сітки; адаптація методики оцінки посад до специфіки організації; організація і проведення експертної оцінки посад за визначеними факторами; розробка Положення про оплату праці	Незначні	Положення
		Проектування системи преміювання працівників; розробка критеріїв преміювання (ключових показників ефективності діяльності підрозділів); обґрунтування індивідуальних показників преміювання за категоріями працівників	Незначні	Положення
		Проектування системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; узгодження з керівництвом установи методів непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; розробка	Не значні при частковому виконанні бажаного	Узгодений перелік мотиваційних заходів та кошторисних витрат на їх

		системи компенсацій і пільг; розробка системи заохочень і стягнень; розробка Положення про соціальний пакет, пільги та компенсації, Положення про заохочення і стягнення при можливості.		реалізацію
		Ознайомлення працівників зі змістом розроблених Положень, впровадження їх в практику господарської діяльності з метою удосконалення мотивації персоналу, розвитку персоналу	Відсутні	Наказ / розпорядження
		Розробка системи тренінгів та індивідуальних консультацій для всіх категорій працівників	Незначні	План роботи
	Оцінка зовнішніх і внутрішніх можливостей організації для реалізації стимулюючих засобів	Аналіз фінансових звітів, кадрових, організаційних та технічних можливостей	Незначні	Звіт
		Організація ініціативних груп за бажанням працівників з метою реалізації мотиваційних заходів	Незначні	Розпорядження/ протокол профспілкового комітету
		Залучення партнерів закладу до реалізації мотиваційних заходів	Незначні	План заходів
		Планування заходів, які будуть реалізовані фахівцями за визначену плату	Значні	План заходів, заключення угод
		Та ін.		
V етап/ Березень - листопад	Впровадження інструментів стимулювання щодо формування системи	Преміювання згідно положення	У межах кошторисних призначень	Наказ
		Нагородження грамотами/подяками до державних та професійних свят	Незначні	Наказ

	мотивації працівника	Організація корпоративів	Незначні / передбачається підтримка профспілок	Протокол профспілкового комітету
		Проведення заходів визначених у Дорожній карті закладу, розробленій на 3 етапі.	Визначаються у відповідності до запланованих заходів Дорожньої карти	Розпорядження по закладу/план проведення заходів/ графік проведення (визначається за рішенням ініціативної групи)
	Обґрунтування впровадження нової системи стимулювання,	Обговорення та презентація заходів на зібраннях колективу/ на міні нарадах/ круглих столах	Не потребує	План проведення
		Внесення коректив та розподіл обов'язків	Не потребує	Розпорядження
VI етап/ Грудень	Аналіз одержаних результатів реалізованої Програми	Проведення ряду заходів на різних рівнях управлінської вертикалі з метою підведення підсумків реалізації Програми та внесення коректив до неї на наступний рік	Незначні	Анкетування, опитування, спостереження, аналіз документів закладу
	Виявлення недоліків реалізації програми			
	Виокремлення коректив та новацій Програми на			

	наступний рік			
	Підведення підсумків реалізації програми у поточному році та презентація Програми на наступний рік			Корекція плану роботи закладу та комплексно – цільової програми на наступний рік
	та ін.			

Додаток Б

Анкета «Ваше ставлення до мотивації з боку керівництва»

(анкета розроблена автором)

Шановні колеги! Будь-ласка, висловіть Ваші погляди щодо питань підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я за п'ятьма позиціями і оцініть їх за трибальною шкалою: оцінка 3 відбиває найбільший ступінь Вашого ставлення, оцінка 1 – найменший.

№ з/п	Твердження	Оцінка		
		1	2	3
1	Мотиваційні заходи необхідні кожному працівнику	1	2	3
2	Ефективність праці медичного працівника/ працівника медичної установи значною мірою залежить від власної мотивації, у тому числі заходами мотиваційного характеру з боку керівництва	1	2	3
3	Високий рівень трудової мотивації працівників сприяє розв'язанню складних завдань професійної діяльності працівника медичної установи, налагодженню його взаємин з пацієнтами і колегами	1	2	3
4	Пізнання підходів до ефективної трудової мотивації підлеглих/колег/керівництва – це цікава та необхідна складова підвищення ефективності діяльності колективу медичної установи	1	2	3
5	Трудова мотивація має величезне значення для моєї практичної діяльності й особистісного життя	1	2	3

Оцінка результату: Якщо набрано 12-15 балів, то інтерес до питань педагогічного управління є стійким; якщо 8-11 – ситуативним; менше 8 балів – відсутність інтересу.

Додаток В

Опитувальник «Крок вперед»

(розроблено автором)

Шановні колеги! Дайте, будь ласка, відповіді на питання. Помітьте кружечком твердження, з якими Ви погоджуєтесь. Якщо Ви згодні з певним твердженням й можете відповісти «завжди», то помітьте літеру «З»; якщо Ви робите так не завжди, але часто, то помітьте літеру «Ч»; якщо «не дуже часто» - «НДЧ»; рідко – «Р»; якщо ніколи Ви так не робите, помітьте «Н».

	Питання-твердження	Оцінка				
		З	Ч	НДЧ	Р	Н
А	Мені подобається слухати/знаходити інформацію щодо мотивації персоналу	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Б	При можливості прагну застосувати отримані знання у професійній діяльності	3	Ч	НДЧ	Р	Н
В	Вважаю, що інформація, яку отримую/знаходжу про трудову мотивацію персоналу містить надто простий зміст, який не потребує конспектування	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Г	Знайомлюсь з матеріалом даної теми, шукаю відповідний матеріал лише тоді, коли отримую завдання від керівництва, але особистого інтересу він не викликає в мене	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Д	Купую за можливістю книги/ знахожу матеріал в інтернеті про управлінський досвід	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Е	Звертаю увагу на професійні ситуації лише тоді, коли в них є цікаві факти, інтриги, конфлікти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Є	Роблю виписки й вирізки з періодичних видань про роботу медичних закладів спрямування аналогічного моїй професійній діяльності	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Ж	Читаю періодичну медичну пресу, збираю особисту бібліотеку з професійних питань	3	Ч	НДЧ	Р	Н
З	Читаю лише уривки або окремі місця про медичний досвід, на придбання медичної літератури гроші не витрачаю	3	Ч	НДЧ	Р	Н
И	Спостерігаю за досвідом колег лише під	3	Ч	НДЧ	Р	Н

	час навчальних заходів з підвищення кваліфікації					
I	З інтересом беру участь в аналізі професійних ситуацій, що виникають у процесі лікування, намагаюсь при цьому фіксувати основні моменти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
К	Беру участь в організованих бесідах з колегами лише тоді, коли цього вимагає керівник	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Л	Добираю матеріал, який висвітлює інноваційні процеси медичної галузі	3	Ч	НДЧ	Р	Н
М	Люблю працювати з медичною літературою у бібліотеці, дома; люблю розв'язувати нестандартні професійні ситуації	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Н	Під час підвищення кваліфікації перш за все готую те, що будуть перевіряти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
О	Коли під час підвищення кваліфікації здаю випускну роботу на перевірку то намагаюсь акуратно й красиво оформити обкладинку, оскільки вважаю, що це свідчить про мою старанність	3	Ч	НДЧ	Р	Н
П	Погоджуюсь виступати на нарадах, конференціях, висловлювати свою точку зору з професійних питань	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Р	Виявляю зацікавленість роботою своїх колег, з інтересом ставлюся до їх проблем в організації професійної діяльності та під час вирішення нестандартних задач при лікуванні пацієнтів	3	Ч	НДЧ	Р	Н

Оцінка результату: Оцініть, будь ласка, свої відповіді за такою шкалою: «завжди» – 5 балів; «часто» – 4 бали; «не дуже часто» – 3 бали; «рідко» – 2 бали; «ніколи» – 1 бал. Максимальна кількість балів – 30.

Про професійну потребу, функціональний інтерес (високий рівень сформованості професійної мотивації) свідчить висока кількість балів за сукупністю Б + Д + Ж + І + М + П; про допитливість, яка розвивається, епізодичну зацікавленість, нейтральне ставлення (середній рівень) – А + Е + Є

+ К + Л + Р; про показну зацікавленість, негативне ставлення (низький рівень) – В + Г + И + Н + О.

Додаток Г

Самодіагностика сформованості особистісних і професійних якостей (Козлов Д.О., адаптована автором)

Інструкція.

Із запропонованих нижче якостей особистості працівника медичної установи оберіть одну найважливішу для Вашої професійної діяльності та оцініть її найвищим балом – 20. З тих 19-ти якостей, що залишилися, також оберіть найважливішу й оцініть її відповідно у 19 балів і так далі. Одним й тим самим балом може бути оцінена лише одна якість. Оцінки впишіть у ліву колонку «А». Після цього закрийте ліву колонку, уважно ще раз прочитайте всі якості та оцініть сформованість цієї якості в собі. Метод оцінювання той самий. Бали запишіть у праву колонку «Б».

А	Якості особистості	Б
	Наполегливість	
	Вимогливість до себе	
	Тактовність	
	Ініціативність	
	Творчість	
	Висока культура праці	
	Дисциплінованість	
	Доброзичливість	
	Почуття гумору	
	Цілеспрямованість	
	Урівноваженість	
	Скромність	
	Критичність й об'єктивність суджень	
	Почуття особистої гідності	
	Працелюбність	
	Товариськість	
	Чуттєвість до проблем інших	
	Справедливість	
	Вимогливість до інших	

	Відповідальність	
--	------------------	--

Додаток Д

ПЕРЕЛІК ФАХІВЦІВ, ЩО НАДАЮТЬ МЕДИЧНУ ДОПОМОГУ НАСЕЛЕННЮ КОНОТОПСЬКОГО РАЙОНУ

Півень Олександр Олександрович	районний хірург
Лиськов Віталій Іванович	районний судинний хірург
Кузьменко Віктор Миколайович	районний нейрохірург
Денисенко Анатолій Іванович	районний комбустіолог
Олінковський Сергій Дмитрович	районний проктолог
Фризюк Анатолій Іванович	районний анестезіолог
Ярмош Іван Григорович	районний травматолог – ортопед
Козенко Володимир Володимирович	районний уролог
Євсейчик Сергій Леонідович	районний окуліст
Бавикін Євгеній Миколайович	районний онколог
Муравйова Алла Михайлівна	районний отоларинголог
Згонник Василь Петрович	районний терапевт, районний гематолог

Соботовича Костянтин Олександрович	районний невропатолог
Мархель Валентина Петрівна	районний гастроентеролог
Грибач Віра Федорівна	районний імунолог
Шерудило Людмила Миколаївна	районний кардіолог
Гребеник Олена Володимирівна	районний ревматолог
Яценко Тетяна Анатоліївна	районний нефролог
Згонник Валентина Миколаївна	районний дерматовенеролог
Петренко Ірина Володимирівна	районний фтизіатр
Ювченко Олексій Олександрович	районний нарколог
Сутуліна Людмила Іванівна	районний стоматолог
Борисенко Ольга Федорівна	районний дієтолог
Бунчук Віра Іванівна	районний рентгенолог
	районний фізіотерапевт
Коваленко Анатолій Петрович	районний ендоскопіст

Бабей Іван Васильович	районний фахівець по функціональній діагностиці
Козіна Світлана Миколаївна	районний фахівець по лабораторній діагностиці
Старик Микола Михайлович	районний спеціаліст трансфузіолог
Романюк Євген Михайлович	районний психіатр
Маслаков Віталій Леонідович	профпатолог
Ярова Світлана Дмитрівна	районний акушер-гінеколог
Романовська Лариса Петрівна	районний онкогінеколог
Бондарь Юрій Миколайович	районний дерматолог дитячий
Федченко Любов Євгенівна	районний фтизіатр дитячий
Ковтуненко Микола Сергійович	районний отоларинголог дитячий
Костогриз Ірина Павлівна	районний окуліст дитячий
Леонова Галія Зарифівна	районний логопед
Лістовщик Ганна Андріївна	районний стоматолог дитячий
Поліщук Тетяна Григорівна	районний кардіоревматолог дитячий

Салій Анатолій Андрійович	районний ортопед-травматолог дитячий
Сінгур Вікторія Олександрівна	районний ендокринолог дитячий
Шекальова Світлана Віталіївна	функціональна діагностика дитяча
Шерудило Олександр Миколайович	районний анестезіолог дитячий
Голубченко Ганна Павлівна	генетик
Петрівна, Романовська Лариса Савченко Інна Миколаївна	дитячі гінекологи
<i>Лікарі – організатори</i>	
Лікар організатор по ветеранам ВВВ	Борсук Василь Олексійович
Лікар – організатор по обслуговуванню дитячого населення постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС	Ковтуненко Валентина Іванівна
Лікар – організатор по обслуговуванню населення, постраждалого внаслідок аварії на ЧАЕС	Гаврик Олена Анатоліївна

Джерело: <https://konotopska.crl.net.ua/perelik-fahivtsiv-shho-nadayut-medychnu-dopomogu-naselennyu-konotopskogo-rajonu/>

Графік роботи жіночої консультації

№ кабінету	ПІБ	Посада	Години прийому
33	Ярова Світлана Дмитрівна	Завідуюча жіночою консультацією	8.00-15.42
18	Красницька Евеліна Болиславівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-15.42
20	Колесник Ольга Олександрівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-15.42
21	Скляр Ольга Василівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-15.42
23	Денисенко Тетяна Миколаївна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-15.42
24	Кальченко Юля Іванівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-15.42
26	Каблукова Лариса Панасівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-13.45
27	Операційна		8.00-15.00
31	Голубченко Ганна Павлівна	Лікар акушер-гінеколог	8.00-11.51
31	Голубченко Ганна Павлівна	Лікар-генетик	11.51-15.00
32	Савченко Інна Миколаївна	Лікар-гінеколог дитячий	8.00-11.00
34	Романовська Лариса Петрівна	Лікар онко-гінеколог	8.00-10.0
34	Романовська Лариса Петрівна	Лікар-гінеколог дитячий	10.00-13.00
Кабінет УЗД №16	Гаврик Юрій Володимирович	Лікар УЗД	8.00-14.00
17	Маніпуляційна	Забір крові	Щоденно 8.00-14.00 що п'ятниці 8.00-11.00

1	Лошак Володимир Михайлович	Лікар стоматолог	8.00-14.00
6	Пастушенко Любов Василівна	Лікар терапевт	10.00-12.00

Джерело: <https://konotopska.crl.net.ua/grafik-roboty-zhinochoyi-konsultatsiyi/>