

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення
ефективності роботи медичної установи»**

Виконала:

Граматик Ірина Іванівна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Турчина Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Касьяненко Тетяна В'ячеславівна
к. е. н., доцент кафедри фінансових технологій і
підприємництва Сумського державного
університету

Суми - 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент

Затверджую:

Завідувач кафедри

О.П. Славкова

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Граматик Ірині Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи медичної установи

2. База практичного дослідження:

КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради

керівник роботи **Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

« ____ » _____ 2022р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «30» листопада 2022 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-правові акти України з питань охорони здоров'я та оплати праці працівників медичних закладів, наукова, спеціальна та періодична література з питань мотивації та стимулювання праці, статистичні збірники України, звітність підприємства – бази дослідження, інформація з мережі Інтернет.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємства;
- аналіз використання персоналу лікарні, як об'єкта мотивації та стимулювання праці;
- аналіз системи мотивації та стимулювання праці в лікарні;
- оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні;
- розробка сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці КНП «Путивльська міська лікарня»;
- формування напрямів удосконалення системи мотивації та стимулювання праці та визначення від них ефектів для КНП «Путивльська міська лікарня».

6. Дата видачі завдання**21 вересня 2021 року****КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2022 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2022 р.	
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	30 листопада 2022 р.	
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	01-05 грудня 2022 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	06-07 грудня 2022 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	09 грудня 2022 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10-16 грудня 2022 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 грудня 2022 р.	

Студент _____

Граматик І.І.

Керівник роботи _____

Турчина С.Г.

Перевірку на автентичність проведено. _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Грамастик І.І. «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи медичної установи».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». – СНАУ. Суми, 2022. – Рукопис.

В теоретичному розділі кваліфікаційної роботи з урахуванням проведеного огляду літературних джерел та власних досліджень удосконалено та поглиблено поняття мотивації праці в медичній установі, зокрема, як складний багатогранний процес прагнення медичних працівників до досягнення поставленої мети у задоволенні власних потреб та цілей медичної установи за умови системного підходу, рівня кваліфікації, набутих знань, навичок та досвіду в рамках лікувальної професії.

В аналітичному розділі проаналізовано процеси використання персоналу лікарні, як об'єкта мотивації та стимулювання праці; виявлено, що чисельність персоналу зменшується, за статеві-віковим складом значно переважають жінки, а також працівники у віці понад 50-60 років; за аналізований період відбувався значний рух персоналу, про що свідчать показники обороту з прийому, звільнення та показник плинності кадрів; результативними показниками діяльності медичного персоналу є кількість відвідувань пацієнтами лікарів, кількість пацієнтів зросла, особливо у терапевтів, відвідування інших спеціалістів зменшилися, що пояснюється виокремленням ланки первинної медичної допомоги. Система мотивації та стимулювання праці в лікарні включає матеріальне та нематеріальне стимулювання. В якості матеріального стимулювання працівникам виплачується заробітна плата, яка складається з основної та додаткової заробітної плати, при чому частка основної становить біля 70%. Додаткова оплата нараховується за кваліфікаційну категорію, за класність водіям, за вислугу років, за роботу в шкідливих умовах, за використання в роботі дезінфікуючих засобів. До заходів нематеріального стимулювання відноситься нагородження працівників Грамотами та Подяками д державних свят та свята медичного працівника. Навчанню та розвитку персоналу в лікарні уваги не приділяють. Працівники, якщо навчаються, то власний рахунок. Середній рівень заробітної плати по лікарні є набагато меншим, ніж середня заробітна плата по Україні, що є демотивуючим стимулом.

В третьому розділі роботи за допомогою метода анкетного опитування було здійснено оцінку рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці, що діє у лікарні, при цьому лише 20% опитаних повністю задоволені нею, дві третини вважають, що умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації створені лише частково, 70% респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником, 97% віддають перевагу позитивним методам стимулювання, серед методів грошового матеріального стимулювання більшість працівників на першому місці визнали традиційне стимулювання, на другому місці - оплата закладом,

навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку. Серед видів негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу корпоративним святкам та наявності власного спортивно-оздоровчого центру, який відвідувати можна безкоштовно. З урахуванням анкетного опитування в роботі розроблена сучасна модель мотивації та стимулювання праці, що відповідає потребам КНП «Путивльська міська лікарня», зокрема додаткову оплату за досягнення високих показників та впровадження пропозицій, а також відкриття власного спортивно-оздоровчого центру, відвідування якого для працівників лікарні буде безкоштовним. Розроблено систему додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями мотивації та стимулювання праці за напрямками активності медичного персоналу. Визначено ефекти від впровадження запропонованих заходів системи мотивації та стимулювання праці для КНП «Путивльська міська лікарня», що дасть можливість підвищити ефективність роботи медичної установи.

Ключові слова: мотивація та стимулювання праці, персонал; рівень задоволення системою мотивації та стимулювання праці; заробітна плата; додаткова оплата праці, ефекти від удосконалення системи мотивації та стимулювання праці.

SUMMARY

Gramatik I.I. "Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the work of a medical institution"

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management". - Sumy National Agrarian University. Sumy 2022. - Manuscript.

In the theoretical section of the qualification work, taking into account the review of literary sources and own research, the concept of work motivation in a medical institution is improved and deepened, in particular, as a complex multifaceted process of striving of medical workers to achieve the set goal in meeting their own needs and the goals of the medical institution under the condition of a systemic approach. level of qualification, acquired knowledge, skills and experience within the medical profession.

In the analytical section, the processes of using the hospital staff as an object of motivation and stimulation of work are analyzed; it was found that the number of personnel is decreasing, in terms of gender and age composition, there is a significant preponderance of women, as well as employees over the age of 50-60; during the analyzed period, there was a significant movement of personnel, which is evidenced by the indicators of turnover from admission, dismissal and the rate of personnel turnover; effective indicators of medical staff activity are the number of visits by patients to doctors, the number of patients has increased, especially for therapists, visits to other specialists have decreased, which is explained by the separation of the primary medical care link. The system of motivation and stimulation of work in the hospital includes material and non-material stimulation. As a material incentive, employees are paid a salary, which consists of the basic

and additional wages, while the share of the basic salary is about 70%. Additional payment is charged for the qualification category, for the classiness of the drivers, for years of service, for working in hazardous conditions, for the use of disinfectants at work. Non-material incentive measures include awarding employees with Certificates and Acknowledgments on public holidays and medical worker holidays. No attention is paid to the training and development of personnel in the hospital. Employees, if they are studying, then their own account. The average salary level in the hospital is much lower than the average salary in Ukraine, which is a demotivating incentive.

In the third section of the work, using the questionnaire survey method, the level of satisfaction of employees with the system of motivation and work stimulation was assessed, which actions in the hospital, while only 20% of the respondents are completely satisfied with it, two thirds believe that the conditions for self-development, training, and professional development have been created only partially, 70% of respondents consider wages to be the most motivating factor, 97% prefer positive methods of stimulation, among the methods of monetary and material stimulation, the majority of employees recognized traditional stimulation in the first place, in the second place - payment by the institution, education, trainings, seminars, treatment, recreation. Among the types of non-monetary material incentives, employees preferred corporate holidays and the presence of their own sports and health center, which can be visited for free. Taking into account the questionnaire survey, the work developed a modern model of motivation and labor stimulation that meets the needs of the Putivl City Hospital, in particular, additional payment for achieving high indicators and implementing proposals, as well as the opening of its own sports and health center, which will be visited by hospital employees free of charge. A system of additional payment has been developed for achieving high indicators according to the criteria of motivation and stimulation of work in the areas of activity of the medical staff. The effects of the implementation of the proposed measures of the system of motivation and labor stimulation for the Putivl City Hospital have been determined, which will make it possible to increase the efficiency of the medical institution.

Keywords: motivation and stimulation of work, personnel; the level of satisfaction with the system of motivation and labor stimulation; salary; additional remuneration, effects of improving the system of motivation and labor stimulation.

ЗМІСТ

	ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	12
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КНП «ПУТИВЛЬСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ПУТИВЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	22
2.1	Організаційно-економічна характеристика КНП «Путивльська міська лікарня»	22
2.2	Аналіз використання персоналу лікарні, як об'єкта мотивації та стимулювання праці	30
2.3	Аналіз системи мотивації та стимулювання праці в лікарні	37
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КНП «ПУТИВЛЬСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»	45
3.1	Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні	45
3.2	Розробка сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці КНП «Путивльська міська лікарня»	52
3.3	Визначення ефектів від удосконалення системи мотивації та стимулювання праці	57
	ВИСНОВКИ	65
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
	ДОДАТКИ	73
	Додаток А. Анкета опитування працівників для дослідження рівня задоволеності системою мотивації та стимулювання праці КНП «Путивльська міська лікарня»	74
	Додаток Б. Звітність підприємства	76

ВСТУП

Актуальність теми. Здоров'я населення є одним з важливих індикаторів благополуччя країни та рівня якості життя населення країни і свідчить про потенціал країни на світовому рівні. Відповідно галузь охорони здоров'я населення та медична галузь повинні забезпечити високий рівень здоров'я населення, від чого залежить відтворення робочої сили, яка є одним з головних факторів економічного розвитку країни. Отже система охорони здоров'я відіграє важливу роль в досягненні національної безпеки країни. Таким чином сьогодні актуальним питанням залишається проблема підвищення ефективності роботи медичних закладів. Отже тема є актуальною.

Проблемами формування ефективної системи охорони здоров'я населення присвячені численні публікації вчених, таких як Жаліло Л.І. [6], Лехан В.М. [9], Мартинюк О.І. [6], Слабкий Г.О. [9], Шевченко М.В. [9], та багатьох інших. Дослідженням питань мотивації та стимулювання праці займалися вітчизняні вчені Бульбаха Л.І. [1], Васюта В.Б. [1], Волківська А.М. [2], Квасній Л.Г. [7], Климчук А.О., Лещенко Л.О., Михайлов А.М., Осовська Г.В. [2], Петраченко Д. [14], Семенюк Т.В. [2], Солтисик О.О. [7], Талдаєв В.С. [16], Федішин В.В. [7], Янковська В.А. [16], а також закордонні вчені Herzberg F. [17], Milkovich George T. [20], Weldegebriel Z. [21], Ejigu Y. [21], Weldegebreal F. [21], Woldie M. [21]. Проте залишається ще багато невирішених проблем використання мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації та стимулювання праці, як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємства;
- аналіз використання персоналу лікарні, як об'єкта мотивації та стимулювання праці;
- аналіз системи мотивації та стимулювання праці в лікарні;
- оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні;
- розробка сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці КНП «Путивльська міська лікарня»;
- формування напрямів удосконалення системи мотивації та стимулювання праці та визначення від них ефектів для КНП «Путивльська міська лікарня».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти мотивації та стимулювання праці.

Об'єкт дослідження – процес мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи.

Елементами наукової новизни є: поглиблено поняття мотивації праці в медичній установі, зокрема, як складний багатогранний процес прагнення медичних працівників до досягнення поставленої мети у задоволенні власних потреб та цілей медичної установи за умови системного підходу, рівня кваліфікації, набутих знань, навичок та досвіду в рамках лікувальної професії; на основі аналізу системи мотивації та стимулювання праці в лікарні та оцінки рівня задоволеності нею працівників розроблено сучасну модель системи мотивації та стимулювання праці, що відповідає потребам КНП «Путивльська міська лікарня»; розроблено систему нарахування додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями, що характеризують професійну діяльність медичного персоналу.

Практичне значення. Основні положення та пропозиції по результатах дослідження, зокрема, результати оцінки рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні, а також

розроблена система нарахування додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями, що характеризують професійну діяльність медичного персоналу, можуть бути використані фахівцями КНП «Путивльська міська лікарня» для удосконалення системи мотивації та стимулювання праці для підвищення ефективності роботи медичної установи.

Методи дослідження. В основу теоретичних і методологічних підходів дослідження покладено діалектико-матеріалістичний метод пізнання і системний підхід вивчення процесів мотивації та стимулювання праці у медичній установі.

Дослідження виконане з використанням наступних методів: *абстрактно-логічного* (при узагальненні теоретичних основ сутності мотивації та стимулювання праці, формулювання висновків); *економіко-статистичного* (при аналізі показників діяльності КНП); *порівняння* (при порівнянні звітних та базових показників діяльності лікарні); *анкетного опитування* (при здійсненні оцінки рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні); *розрахунково-конструктивного* (при розробці сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці та розробці системи нарахування додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями, що характеризують професійну діяльність медичного персоналу).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань охорони здоров'я та оплати праці працівників медичних закладів, наукова, спеціальна та періодична література з питань мотивації та стимулювання праці, статистичні збірники України, звітність підприємства – бази дослідження, інформація з мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися і пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної

інтеграції» (м. Херсон, 16-17 листопада 2022 року), а також на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Integration of scientific and modern ideas into practice» (м. Stockholm, Sweden, 15-18 листопада 2022 р.).

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 62 сторінках комп'ютерного набору. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 21 найменування і додатків. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць, 9 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

В ринкових умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю та постійними викликами зовнішнього середовища, перед підприємствами стоїть проблема досягнення та утримування своєї конкурентоспроможності. Успіх у конкурентній боротьбі та, відповідно, прибутковість та ефективність діяльності підприємства залежить від наявності конкурентних переваг. Найважливішою та найціннішою конкурентною перевагою в сучасному світі є наявність кваліфікованого персоналу. Саме персонал завдяки своїм знанням, вмінням, кваліфікації здатен створювати конкурентоспроможні ідеї та імідж підприємству. Однак персонал має бути зацікавлений до генерування ідей, створення конкурентоспроможності та досягнення інших цілей підприємства. Отже, в сучасному світі менеджменту ресурсів приділяється велика увага управлінню трудовими ресурсами.

Важливе місце в системі управління трудовими ресурсами займає мотивація та стимулювання праці робітників.

Питання мотивації та стимулювання працівників для всіх підприємств були і залишаються найбільш актуальними. Від чітко розроблених систем мотивації та стимулювання праці залежить не тільки продуктивність праці, соціальна і творча активність працівників, а й прибутковість та ефективність діяльності підприємства. Отже, мотивація - це одна з основних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися. Також персонал має численні можливості до розвитку. Слабка мотивація робітників в сучасних умовах є часто

стримуючим чинником, не дозволяючи підприємствам повною мірою використовувати свій потенціал і знижує ділову активність підприємства в цілому. Підприємствам, в яких менеджери здатні вправно управляти персоналом, розробляти та впроваджувати дієві системи мотивації, гарантовані успіх у конкурентній боротьбі та прибутковість бізнесу. Отже, доцільним є вивчення сутності поняття «мотивація».

Особливо важливою роль мотивації та стимулювання праці в закладах охорони здоров'я є в пореформений період. Медична реформа змінила умови фінансування медичних закладів. Сьогодні кошти на фінансування діяльності лікувальних установ виділяються за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Відповідно для збільшення кількості укладених декларацій та збільшення кількості пацієнтів лікувальні установи стикнулися з вимогами ринкової економіки і постали перед такими проблемами, як підвищення конкурентоспроможності, змагання за пацієнта, необхідність врахування можливостей та загроз, що формуються в зовнішньому світі. Отже, сьогодні медичним закладам потрібні молоді перспективні фахівці, які володіють не лише медичними знаннями, а й знаннями про закони ринку, які необхідні для просування медичних послуг та змагання за пацієнта. Утримати умотивованих фахівців в медичному закладі та сприяти підвищенню рівня їх продуктивної праці покликана система мотивації та стимулювання праці.

В економічному словнику-довіднику за. ред. С.В. Мочерного мотивація праці (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до будь-яких дій) трактується, як усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі [5].

На думку Волківської А.М. та інших мотивація - це психологічна умова організації внутрішнього світу особистості, яка дозволяє визначати вибір спрямованості її поведінки. Мотивація є рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Отже, система мотивації праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішніх факторів особистості, які завдають значного впливу

на розвиток підприємства [2, 17, 21]. Досконала система мотивації та стимулювання праці дає можливість сформувати умотивованого працівника. А в сучасних світових реаліях вважається, що саме працівники з їх вміннями та знаннями є найбільшою цінністю підприємства, оскільки працівники здатні створювати конкурентні переваги та продукувати нові ідеї, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства [18, 19, 20].

На думку Квасній Л.Г. та інших, мотивація є діяльністю зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства [7]. Згадані вчені виділяють три види мотивації: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці робітників, через виплату дивідендів та отримання частки доходу від особистої власності. Ця мотивація передбачає не лише виплати винагород, а й наявність матеріальних санкцій. Так, у разі допущення браку відраховується частина зарплати.

Моральна мотивація реалізується через використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного чинника, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактору кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника. Формами дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення [7].

Твердження про те, що мотивація персоналу на підприємстві являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісну та продуктивну працю, а також спосіб привернути в компанію найбільш талановитих фахівців і утримати їх, зазначене і в [16].

В економічній літературі існує три теорії мотивації:

1) теорії підкріплення або поведінкові теорії (Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, О.Г. Здравомислов, Е. Шейн, Ф. Тромпенаарс С. Хемпден-Тернер та ін.) ґрунтуються на використанні факторів, що обумовлюють поведінку людей та впливають на їх мотивацію до повсякденного виконання роботи, а також на факторах, які контролюють поведінку особи, маніпулюючи його наслідками;

2) змістовні теорії (Дж. Бентхем, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу та ін.) базуються на дослідженні та ієрархічній класифікації потреб особи. Ці потреби у відповідності до ієрархії, обумовлюють мотивацію особи до виконання тих чи інших дій. Ці теорії роблять акцент на фізіологічному або психологічному дефіциті, що особа прагне позбавитися або хоча б зменшити;

3) процесні теорії (В. Врум, С. Адамс, Портер-Лоулер, Л. С. Виготський, Л. Фестінгер та ін.) також базуються на існуванні потреб, однак при цьому вважають, що не лише потреби обумовлюють мотивацію працівників, а й функції сприйняття й очікування, а також вірогідні наслідки застосованого виду мотивації. Процесні теорії базуються на мисленні та когнітивних процесах, які людина переживає у своїй свідомості, та які обумовлюють її поведінку [8, 14].

Виходячи з наявності цих теорій, автор надає таке визначення мотивації, як процес спонукування людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах [14]. Відповідно, менеджери компаній повинні формувати спонуки працівників до праці на основі потреб та цінностей самого працівника. Для одних працівників чинником мотивації є матеріальна винагорода. А для інших

чинником мотивації є потреба людини отримувати задоволення від роботи, відчуття безпеки від того, що людина, маючи роботу, обіймає певну посаду, займає певне соціальне положення та влаштована в житті, відчуває пошану колег. Тобто важливими є, як матеріальні, так і моральні чинники мотивації та стимулювання праці.

Отже, сучасні менеджери повинні вибудовувати систему мотивації та стимулювання, враховуючи такі психологічні аспекти відчуття працівників.

Додатково до вказаних аспектів, Петраченко Д. пропонує також керуватися такими принципами мотивування праці:

- формування здорового, доброзичливого клімату в колективі;
- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов для професійного росту працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- залучення працівників до управління;
- турбота про соціальний розвиток колективу [14].

Варто відмітити, що слід розрізняти поняття «мотивація» та «стимулювання».

Раніше поняття «мотивація» використовувалося у педагогіці та психології, а «стимулювання» було економічним терміном і використовувалося при розробці заходів з підвищення продуктивності праці [8, 14]. Однак, сьогодні в умовах ринкових відносин, коли працівник перетворився на чинник створення конкурентних переваг, відповідно ці два поняття використовуються у взаємо доповненні та взаємозв'язку. Проте, вони не є однаковими за змістом.

Так, Климчук А.О., Михайлов А.М. стимулами вважають певні блага, а мотивами – прагнення людини отримати ці блага. Стимули виступають

зовнішніми спонуками і мають цільову спрямованість. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, стимул може перетворитися у мотив лише після того, як людина зрозуміє, усвідомить та прийме його [8]. Отже, бачимо, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. Розуміння менеджером сутності цих понять дає можливість будувати систему мотивації та стимулювання праці робітників для підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Сьогодні у світі підприємствами використовуються різноманітні методи стимулювання, основні з яких представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Форми і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Автор	Характеристика
1	2
У. Гамільтон	Вважав матеріальні стимули вирішальними, пропонував використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон	Виокремив принципи продуктивності праці, зокрема: винагороди за продуктивність, поліпшення умов праці, справедливе ставлення до персоналу, адекватна консультація. Наголошував на використанні психологічного аспекту мотивації працівників
Ф. Тейлор	Запропонував здійснювати оплату праці працівників у відповідності до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Наголошував на необхідності стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей фірми.
А. Файоль	Потужним стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків.
Д. Карнегі	Вважав, що стимулювання особистого прагнення робітника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання робітника визначав вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
Е. Мейо	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи

Продовження таблиці 1.1

1	2
П.З. Капустянський	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: – матеріальне заохочення (оплата праці у відповідності до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); – моральне заохочення та навчання працівників (трудова конкуренція між робітниками, високий рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); – забезпечення гарних умов праці (зручний режим роботи, гарні санітарно-гігієнічні, психологічні та ергономічні умови праці, кімнати відпочинку); – стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, впровадження особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); – планування та контроль (формування довгострокових планів розвитку робітників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)
Д.М. Прусс	Акцентував, що ефективність трудової діяльності робітників ґрунтується на взаємодії трьох складових стимулювання, які базуються на системах: – факторів, що впливають на формування стимулів робітників до праці (зовнішні фактори впливу на робітників; потреби робітника; стратегії управління поведінкою робітника); – впливу підприємства на стимулювання робітників (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання робітників; оцінки методів стимулювання робітників; стратегій управління впливом робітника на процеси стимулювання); – оцінювання ефективності стимулювання робітників підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання праці; задоволеності робітників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання робітників)
О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова	Винайшли елементи досягнення ефективного стимулювання робітників: – система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; – соціальні гарантії, пільги; – ротація персоналу; – покращання умов праці; – участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; – регулювання робочого часу та відпочинку; – формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; – особистісне та публічне визнання заслуг працівників

Джерело: [8, С.223-224].

Представлені в таблиці 1.1 форми та методи стимулювання можуть бути використані менеджерами підприємств при побудові системи мотивації та стимулювання. При цьому варто пам'ятати, що організація праці на підприємстві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

Як уже відмічено, мотивація та стимулювання може бути матеріальним та нематеріальним.

Матеріальне стимулювання у вітчизняних реаліях з низькими доходами українського населення порівняно з європейським, є найдієвішим. Обґрунтована система оплати праці збільшує її продуктивність. Матеріальне стимулювання існує у грошовій та негрошовій формах. До грошового стимулювання відносять: премії, оплата абонементів до фітнес-центру; оплата медичної страховки; грошові виплати до особливих подій; компенсація витрат на проїзд до місця роботи; пенсійні надбавки тощо. До негрошового матеріального стимулювання відносять: безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників та членів їхніх сімей; гнучкий графік виконання професійних обов'язків; скорочений трудовий день або тиждень; безкоштовні квитки на освітні та культурні заходи; оплачені роботодавцем курси підвищення кваліфікації тощо. Прикладами нематеріальної мотивації є: похвала від адміністрації, підвищення по службі, підвищення кваліфікації коштом організації, створення сприятливої атмосфери, організація спільного дозвілля, наявність зворотного зв'язку тощо. Керівник самостійно обирає матеріальні і нематеріальні методи мотивації та стимулювання праці персоналу, які на його думку будуть найоптимальнішими для колективу працівників в умовах сучасного ринку і допоможуть досягти максимальної продуктивності роботи персоналу [16]. Однак, керівник має пам'ятати, що неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен із них має свої переваги та недоліки. Саме тому матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, керівник має врахувати всі особливості колективу та підприємства у цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих.

Основними завданнями мотивації є:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання виробничого та управлінського персоналу психологічним основам внутрішньо корпоративного спілкування;
- використання керівником сучасних демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [1].

Результатами матеріальної мотивації та стимулювання праці є:

- зростання продуктивності праці робітників;
- швидке досягнення цілей підприємства;
- зв'язок між рівнем оплати праці та рівнем продуктивності праці;
- зрозумілість системи мотивації;
- зменшення руху кадрів, зокрема, плинності персоналу;
- налагодження морально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення якості командної роботи.

Результатами нематеріальної мотивації та стимулювання праці є:

- зростання рівня задоволеності працівників за рахунок надання їм якіснішого відпочинку;
- зростання у працівників потреби у спілкуванні за рахунок надання можливості корпоративного спілкування, також за рахунок впровадження командних методів роботи, а також за рахунок надання працівникам приймати участь у прийманні спільних рішень;
- зростання у працівників потреби в розвитку та самореалізації за рахунок надання їм можливості з отримання освіти, кар'єрного зростання внаслідок досягнення високих результатів;
- зростання згуртованості колективу;
- підвищення рівня задоволеності працівників самою роботою та роботою в підприємстві, відчуття само значимості в досягненні загальних корпоративних цілей;
- розвиток кадрового потенціалу [10].

Одним з головних чинників, що обумовлює формування вмотивованих працівників, є, на думку Герцберга Ф, сама праця, а гроші є в основному гігієнічним фактором. Тобто зростання заробітної плати може до певної межі стимулювати працівника до покращення своєї праці. А після того, як матеріальні потреба працівника задоволені, мотивувати його можна формуванням у нього відчуття задоволеності працею. На формування такого відчуття впливають психологічні стани, які визначають задоволеність людини своєю працею і мотивацією:

- сприймана значимість роботи;
- відповідальність, що відчувається;
- знання результатів [17].

Таким чином, дослідження різноманітних теорій та поглядів вчених на мотивацію персоналу різних часів дає можливість зробити висновок, що ефективне функціонування підприємства, в тому числі й медичної установи, залежить від обґрунтованої системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом підприємства має базуватися на системах мотивації та стимулювання персоналу. Дієвий механізм мотивації та стимулювання персоналу дає можливість сформувати вмотивованого працівника. Цілі підприємства будуть досягнуті за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим на досягнення цих цілей підприємства, і потреби якого задоволені шляхом застосування як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації та стимулювання праці [3, 4].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КНП «ПУТИВЛЬСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ПУТИВЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика КНП «Путивльська міська лікарня»

Для забезпечення охорони здоров'я населення міста Путивль та Путивльської громади функціонує Комунальне некомерційне підприємство «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради, яке є об'єктом дослідження в даній роботі.

Комунальне некомерційне підприємство «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає медичну допомогу будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом.

Засновником підприємства є Путивльська міська рада. Підприємство функціонує з 2020 року і є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків КНП «Путивльська центральна районна лікарня» Путивльської районної ради Сумської області.

Органом управління та головним розпорядником коштів міського бюджету Підприємства є відділ з питань соціального захисту та охорони здоров'я виконавчого комітету Путивльської міської ради.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямованих на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, що є загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я, наказами, інструкціями Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями Путивльської міської ради та своїм Статутом.

Місцезнаходження Підприємства: Сумська область, Конотопський район, м. Путивль, вул. Глухівська, буд.1.

Основною метою діяльності Підприємства є надання первинної та вторинної медичної допомоги, здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає на території Путивльської міської територіальної громади, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.

Підприємство є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи Підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

Підприємство організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Засновником, самостійно організовує виконання робіт, надання послуг і реалізує їх за цінами, що визначаються в порядку, встановленому законодавством та Статутом.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Підприємство має право укладати угоди (договори), набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути особою, яка

бере участь у справі, що розглядається в судах України, міжнародних та третейських судах.

Підприємство надає для затвердження відділу з питань соціального захисту та охорони здоров'я пропозиції щодо організаційної структури, чисельності працівників та штатного розпису Підприємства.

Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику.

Організація і надання платних послуг населенню здійснюється відповідно до цін та тарифів, затверджених у встановленому чинним законодавством порядку, а також на підставі укладених договорів з підприємствами, організаціями, громадянами.

Тарифи на послуги затверджуються виконавчим комітетом Путивльської міської ради.

Підприємство не може передавати отримані доходи від надання послуг Засновнику, працівникам, членам органів управління. Підприємство має право використовувати ці доходи виключно на фінансування видатків на утримання Підприємства для реалізації мети діяльності.

Майно Підприємства є комунальною власністю Путивльської міської ради. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновником, вартість яких відображається у самотійному балансі Підприємства.

Підприємство не має права відчужувати або іншим способом розпоряджатись закріпленим за ним майном, що належить до основних фондів, без попередньої згоди Засновника. Підприємство не має права безоплатно передавати належне йому майно третім особам. Усі питання, які стосуються відмови від права на земельну ділянку, що знаходиться на балансі Підприємства або її відчуження, вирішуються виключно Засновником.

Джерелами формування майна та коштів Підприємства є:

1. Комунальне майно, передане Підприємству на праві оперативного управління;
2. Кошти міського бюджету;
3. Власні надходження Підприємства: кошти та інше майно, одержані від реалізації робіт;
4. Цільові кошти;
5. Кошти, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення;
6. Кредити банків;
7. Майно, придбане у інших юридичних або фізичних осіб;
8. Майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб; надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі;
9. Інші джерела, не заборонені законодавством України.

Статутний капітал Підприємства становить: 0 гривень.

Підприємство має право надавати в оренду майно, закріплене за ним на праві оперативного управління.

Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності Підприємства у визначеному законодавством порядку.

Поточне керівництво Підприємством здійснює керівник Підприємства – Директор, який призначається на посаду і звільняється з неї за рішенням Засновника, відповідно до порядку, визначеного законодавством України. Директором КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради є Граматик Ірина Іванівна.

Директор Підприємства діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади, самостійно в межах

своїх компетенцій вирішує питання діяльності Підприємства; організовує роботу підприємства з надання населенню медичної допомоги; несе відповідальність за виконання фінансового плану, а також виконує інші покладені на нього обов'язки.

Внутрішня будова КНП «Путивльська міська лікарня» представлена різними структурними одиницями, що входять до її складу. Структура управління лікарні представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управління КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради.

Джерело: побудовано автором.

З рисунка 2.1 бачимо, що Засновником КНП «Путивльська міська лікарня» є Путивльська міська рада. Безпосереднім керівником є Підприємства є директор, який має три заступники за напрямками адміністративно-управлінських служб. Директору та його заступникам підпорядковуються завідувачі лікувально-профілактичними підрозділами.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має бути забезпечене фінансовими ресурсами, які формуються з різних джерел фінансування. За рахунок коштів формується майно підприємства. В бюджетних установах, до

яких відноситься і КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради, фінансові ресурси формуються за рахунок бюджетних коштів.

Дослідимо джерела фінансування КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР у 2019 році за даними таблиці 2.2. Аналіз проведено лише за один рік, оскільки в статусі КНП досліджуване підприємство функціонує один рік з 18 грудня 2018 року.

Таблиця 2.1 – Склад та структура джерел фінансування КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради у 2021 році

Вид джерела	За кошторисом		Касові видатки	
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%
Загальний фонд - всього	4754456	94,1	4753368	94,1
Спеціальний фонд - всього	300000	5,9	300000	5,9
Разом	5054456	100	5053368	100

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.1 свідчать, що загальна сума фінансових ресурсів, яку КНП «Путивльська міська лікарня» мала за кошторисом 2021 року складала 5054456 грн. З цієї суми переважну частину, а саме 94,1%, становив загальний фонд, а меншу частину 5,9% становив спеціальний фонд. Джерелом наповнення загального фонду є кошти бюджету Путивльської міської ради. Спеціальний фонд наповнюється за рахунок інших джерел, які визначені у Статуті КНП, зокрема власні надходження Підприємства, кошти та інше майно, одержані від реалізації робіт; цільові кошти; кошти, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та інші джерела.

Касові видатки майже повністю відповідають сумі загального фонду і становлять 99,9%. Сума касових видатків зі спеціального фонду повністю дорівнює сумі фінансових ресурсів цього фонду. Відповідно сума касових видатків загалом із загального та спеціального фондів становить 99,9%.

Поряд з аналізом джерел фінансування лікарні, варто звернути увагу на склад та структуру видатків та їх динаміку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура затверджених видатків за кошторисом КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради

№ з/П	Вид видатків	2020 р.		2021 р.		Відношення 2021 р. до 2020 р.
		сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	
1	Оплата праці з нарахуваннями на заробітну плату	332807	12,2	420336	13,1	126,3
	Оплата праці	272793	10,0	344538	10,7	126,3
	Нарахування на заробітну плату	60014	2,2	75798	2,4	126,3
2	Використання товарів і послуг	86740	3,2	97000	3,0	111,8
	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	42037	1,6	49100	1,5	116,8
	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	25586	0,9	28400	0,9	111,3
	Видатки на відрядження	19117	0,7	19500	0,6	102,0
3	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1958887	72,2	2225010	69,3	113,6
	Оплата водопостачання та водовідведення	155319	5,8	171628	5,3	110,5
	Оплата електроенергії	1283351	47,2	1511788	47,1	117,8
	Оплата природного газу	10507	0,4	12514	0,4	119,1
	Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	509710	18,8	529080	16,5	103,8
4	Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	18969	0,7	22972	0,7	121,1
5	Соціальне забезпечення	320174	11,7	442000	13,8	138,0
	Виплата пенсій і допомоги	31157	1,1	42000	1,3	134,8
	Інші виплати населенню	289017	10,6	400000	12,5	138,3
Разом		2717577	100	3207418	100	118,0

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.2 свідчать, що видатки за кошторисом КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР зросли в 2021 році порівняно з 2020 роком на 18% і склали 3207418 грн. В розрізі видів видатків, то саме більше зросли видатки по статті «Соціальне забезпечення», а саме на 38%, що пов'язано із ростом соціальних виплат і пенсій. Також значно зросли на 26,3% витрати на оплату праці з нарахуваннями, що пов'язано із збільшенням рівня мінімальної заробітної плати в Україні.

По статті «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» зростання витрат становить 13,6%, що пов'язано із збільшенням тарифів на комунальні

послуги, зокрема на електроенергію, природний газ та водопостачання. Також значно зросли витрати по статті «Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм», а саме на 21,1%.

В структурі затверджених видатків за кошторисом в обох роках найбільшу питому вагу займає «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» - 72,2% у 2020 році та 69,3% у 2021 році, з них 47% в обох роках становлять витрати на електроенергію. На другому місці за питомою вагою знаходиться стаття «Соціальне забезпечення», частка якої становить 11,1-13,8%. Понад 12-13% займає стаття «Оплата праці» в загальній сумі видатків. По інших статтях витрати займали невелику питому вагу.

Загальна сума видатків за кошторисом зросла на 18% і склала у 2021 році 3207418 грн, що пояснюється ростом цін та тарифів.

В наступній таблиці проаналізуємо фінансові результати Філії.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності КНП «Путивльська міська лікарня»

Показники	2020	2021	Відношення 2021 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	20580,6	31671,1	153,9
Інші операційні доходи	11201,0	6939,4	62,0
Інші доходи	2,7	2326,0	861рази
<i>Разом доходи</i>	<i>31784,3</i>	<i>40936,5</i>	<i>128,8</i>
Собівартість реалізованої продукції	-	-	-
Інші операційні витрати	31475,8	41140,5	130,7
Інші витрати	-	0,8	-
<i>Разом витрати</i>	<i>31475,8</i>	<i>41141,3</i>	<i>130,7</i>
Фінансовий результат до оподаткування	308,5	-204,8	-513,3
Податок на прибуток	-	-	-
Чистий прибуток	308,5	-204,8	-513,3

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.3 свідчать, що сума доходів КНП зросла за 2 роки на 28,8% і склала у 2021 році 40936,5 тис грн. Найбільше зросли інші доходи, а саме у 861 раз. Однак, ця стаття доходів є незначною і становить всього 5,6% у загальній сумі доходів. Чистий дохід від реалізації продукції становить

31671,1 тис грн, що на 53,9% більше, ніж у 2020 році.

Собівартість реалізованої продукції відсутня, оскільки лікувальні установи не виробляють продукції, а свої витрати покривають бюджетним фінансуванням згідно кошторису. Інші операційні витрати, що пов'язані з наданням лікувальних послуг, зросли на 30,7% і склали у 2021 році 41140,5 тис грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2020 році становив 308,5 тис грн, тобто КНП спрацювало з невеличким профіцитом бюджетних коштів. А в 2021 році фінансовий результат до оподаткування становив (-204,8 тис грн), тобто КНП отримало дефіцит бюджетних коштів. Таке явище невеликого профіциту чи дефіциту є нормальним для бюджетних установ.

Оскільки бюджетні установи не є платниками податку на прибуток, то чистий прибуток співпадає з фінансовим результатом до оподаткування.

Таким чином, КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради здійснює свою діяльність згідно Статуту, а фінансові показники підтверджують, що бюджетні установи, до яких належить аналізоване КНП, фінансуються за рахунок бюджетних коштів згідно розробленого та затвердженого кошторису.

2.2 Аналіз використання персоналу лікарні, як об'єкта мотивації та стимулювання праці

Головною метою функціонування лікувальних установ є надання якісної медичної допомоги та охорона і профілактика здоров'я населення. Якість надання лікувальних послуг залежить, в першу чергу, від того, наскільки добре лікувальна установа забезпечена висококваліфікованим персоналом. Рівень кваліфікації працівників обумовлює і ефективність їх використання та продуктивність праці. А чим вищий рівень продуктивності праці, тим менше часу буде затрачено на лікування одного пацієнта. Обґрунтоване планування лікарнями потреби у персоналі є основним

фактором підвищення якості медичної послуги, скорочення витрат на персонал та скорочення часу простоїв медичного обладнання.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу в КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура персоналу за структурними підрозділами КНП «Путивльська міська лікарня»

Категорії працюючих за структурними підрозділами	2020 р.		2021 р.		Відношення 2021 р. до 2020 р., %
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	
Всього:	209	100,0	202	100,0	96,7
<i>1. Адміністративно-управлінський та господарчо-технічний персонал</i>	27	13,2	26	12,9	96,3
із них адміністрація	6	2,8	6	2,7	100,0
бухгалтерія, планово-економічна служба	5	2,6	5	2,4	100,0
організаційно-методична	3	1,3	2	1,2	66,7
господарча	8	3,6	7	3,6	87,5
технічна	5	3,1	6	2,8	120,0
<i>2. Допоміжний СП</i>	54	25,5	50	24,9	92,6
із них харчоблок	2	1,1	2	1,0	100,0
приймальне відділення	8	3,6	7	3,4	87,5
стерилізаційне відділення	1	0,5	1	0,5	100,0
реєстратура	3	1,2	2	1,0	66,7
лабораторії	10	4,9	9	4,5	90,0
фізіотерапевтичне відділення	10	4,6	9	4,3	90,0
відділення інтенсивної терапії	13	6,4	12	6,1	92,3
операційний блок	7	3,3	8	4,0	114,2
<i>3. Основний СП</i>	128	61,3	126	62,3	98,4
із них: амбулаторно-поліклінічні та лікувально-профілактичні підрозділи:					
в т.ч. терапевтичне	8	3,8	8	4,0	100,0
неврологічне	6	2,7	6	2,9	100,0
хірургічне	30	14,2	31	15,5	103,3
інші відділення	84	40,6	81	39,8	96,4

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.4 свідчать, що кількість персоналу за аналізований період зменшилася на 7 осіб або на 3,3% і в 2021 році склала 202 особи. Зменшення кількості персоналу відбулося по категорії адміністративно-управлінського та господарчо-технічного персоналу, зокрема зменшилася

чисельність працівників організаційно-методичної та господарчої служб. Також зменшилася чисельність працівників приймального відділення, реєстратури, лабораторії, фізіотерапевтичного відділення, відділення інтенсивної терапії та інших відділень. При цьому збільшилася чисельність працівників технічної служби, операційного блоку та хірургічного відділення. Чисельність інших категорій працівників залишилася незмінною.

Найбільшу питому вагу в структурі працюючих займає основний стаціонарний персонал - понад 60% в кожному аналізованому році. На другому місці за питомою вагою знаходиться допоміжний персонал біля 25%. На долю адміністративно-управлінського та господарчо-технічного персоналу припадає 13%.

Відмітимо, що чисельність основного персоналу, до якого відносяться лікарі та медичні сестри, також зменшилася зі 128 осіб у 2020 році до 126 осіб у 2021 році. Як бачимо, основний персонал представляє різні напрями лікувальних відділень лікарні і відповідає основній меті її функціонування – надання лікувальних послуг первинного та вторинного рівнів.

Чисельність допоміжного персоналу зменшилася з 54 осіб до 50 осіб або на 7,4%. Частка цього допоміжного персоналу складала біля 25% від загальної кількості.

Чисельність адміністративно-управлінського та господарчо-технічного персоналу зменшилася з 27 осіб у 2020 році до 26 осіб у 2021 році. Частка цієї категорії персоналу зменшилася з 13,2% до 12,9% від загальної кількості персоналу лікарні.

Таким чином, чисельність та структура персоналу, а також наявні структурні підрозділи лікарні свідчить, що КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради має достатню чисельність персоналу для надання первинної та вторинної медичної допомоги населенню м. Путивль.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу лікарні.

Таблиця 2.5 - Кількісний та якісний склад та структура персоналу КНП
«Путивльська міська лікарня»

показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відношення 2021 р. до 2020 р., %
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	
Середньооблікова кількість працівників підприємства	277	100	209	100	202	100	73,0
у т.ч. чоловіки	39	14,1	28	13,3	24	11,8	61,5
жінки	238	85,9	181	86,7	178	88,2	74,7
Кількість працюючих у віці:							
- до 15-34 років	58	20,9	42	19,8	35	17,2	60,3
- 35-49 років	120	43,2	83	39,8	77	38,2	64,2
- 50-60 років і старше	99	35,9	84	40,4	90	44,6	91,0
Кількість працівників за освітніми рівнями:							
- з неповною та базовою вищою освітою	177	63,8	127	60,7	120	59,5	67,8
- з повною вищою освітою	100	36,2	82	39,3	82	40,5	82,0
Кількість працівників, які отримують пенсію	48	17,3	32	15,2	29	14,5	60,4
Працівники, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	16	5,8	10	5,0	8	3,9	50,0

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.5 свідчать, що середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 75 осіб або на 27% і склала у 2021 році 202 особи. Зменшення відбулося по всіх категоріях працівників, що пов'язано з реорганізацією підприємства, яка відбулася у 2020 році і, відповідно замість Комунального некомерційного підприємства «Путивльська центральна районна лікарня» Путивльської районної ради Сумської області було створено Комунальне некомерційне підприємство "Путивльська міська лікарня" Путивльської міської ради.

В структурі персоналу за статеві-віковим складом переважають жінки, частка яких становила понад 85% або біля 180 осіб станом на кінець аналізованого періоду. Такий склад з переважанням жінок у колективі притаманний медичним установам, де традиційно працює більша кількість жінок, оскільки середній та молодший медичний персонал представлений

переважно жінками.

За віковим складом переважають працівники у віці понад 50-60 років, частка яких станом на кінець аналізованого періоду становить понад 44,6%. На долю працівників у віці 35-49 років припадає 38,2% і на долю молодих працівників у віці до 34 років припадає 17,2%.

За освітнім рівнем переважають працівники з неповною та базовою вищою освітою, частка яких становить понад 60%, що пояснюється тим, що середній та молодший медичний персонал не має вищої освіти. Категорія ж працівників з вищою освітою представлена лікарями та адміністративним персоналом.

Також відмітимо, що в структурі персоналу є працівники, що отримують пенсію, а саме 14,5% або 29 осіб у 2021 році. Кількість працівників, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною зменшилася на дві особи і склала у 2021 році 8 працівників.

Таким чином, структурі персоналу КНП «Путивльська міська лікарня» за статево-віковим та освітнім рівнями відповідає традиційній структурі для лікувальних закладів.

В наступній таблиці 2.6 розглянемо рух робочої сили в КНП «Путивльська міська лікарня».

Таблиця 2.6 - Динаміка руху робочої сили лікарні

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019р. (+;-)
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	277	209	202	-75
Прийнято працівників, осіб	8	16	56	+48
Вибуло працівників, осіб	84	43	45	-39
з них із причини змін в організації виробництва і праці	37	27	27	-10
за власним бажанням, звільнені за прогули та інші порушення трудової дисципліни	47	16	18	-29
Коефіцієнт обороту щодо прийому, %	2,9	7,7	27,7	+24,8 п.п.
Коефіцієнт обороту щодо вибуття, %	30,3	20,6	22,3	-8,0 п.п.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	17,0	7,7	8,9	-8,1 п.п.

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що середньооблікова кількість працівників зменшилася на 75 осіб або на 27%, що сталося по причині реорганізації підприємства. Підтвердженням цьому є значний рух персоналу, про що свідчать дані таблиці. Так, кількість прийнятих працівників збільшилася на 48 осіб станом на кінець періоду, а кількість вибулих працівників зменшилася на 39 осіб, в тому числі на 10 осіб – за рахунок змін в організації і на 29 осіб – за власним бажанням. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 8,1 п.п. і склав у 2021 році всього 8,9%. Загальний же коефіцієнт вибуття, хоч і зменшився на 8 п.п., однак мав у 2021 році все рівно на досить високе значення, а саме 22,3%, тобто більше, ніж п'ята частина працівників була звільнена. Натомість значно зріс на 24,8 п.п коефіцієнт обороту з приймання персоналу і склав у 2021 році 27,7%. Основною причиною такої динаміки руху персоналу була реорганізація аналізованого КНП та виокремлення його в окрему структуру КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради.

Результатом роботи медичного персоналу є кількість пацієнтів, яким надана певна кількість медичних послуг. Результативність праці персоналу КНП «Путивльська міська лікарня» представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура відвідувань лікарів КНП «Путивльська міська лікарня» за 2019-2021 рр.

Спеціальність лікаря	Кількість відвідувань	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
		кількість	питома вага %	кількість	питома вага %	кількість	питома вага %
1	2	3	4	5	6	7	8
терапевт	всього:	6900	13,0	1492	5,6	13082	45,3
	з приводу захворювань	6210	14,8	1337	6,3	11772	48,5
дерматовенеролог	всього:	5751	10,8	1886	7,0	1167	4,0
	з приводу захворювань	4887	11,7	1603	7,6	992	4,1
невропатолог	всього:	3742	7,0	2755	10,4	1755	6,1
	з приводу захворювань	2994	7,2	2204	10,4	1404	5,8

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
уролог	всього:	2203	4,1	1278	4,7	348	1,2
	з приводу захворювань	1983	4,7	1155	5,4	317	1,3
акушер гінеколог	всього:	5795	10,9	4255	15,9	4011	13,9
	з приводу захворювань	3720	8,9	3095	14,6	3148	13,0
отоларинголог	всього:	7598	14,4	4739	17,8	1794	6,2
	з приводу захворювань	6084	14,5	3790	17,9	1438	5,9
хірург	всього:	14352	27,1	7236	27,1	4048	14,
	з приводу захворювань	10764	25,7	5429	25,7	3041	12,5
офтальмолог	всього:	6477	13,2	3088	11,5	2677	9,3
	з приводу захворювань	5185	12,4	2478	11,7	2149	8,9
Всього	всього:	52818	100	26729	100	28882	100
	з приводу захворювань	41827	100	21091	100	24261	100

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.7 свідчать, що загальна кількість звернень пацієнтів до фахівців лікарні зменшилася майже у 2 рази і склала у 2021 році 28882, в тому числі з приводу захворювань 24261 звернення. Значне скорочення звернень пацієнтів простежується по всім фахівцям, окрім терапевтів. До цих фахівців кількість звернень навпаки значно зросла, а саме на 59,6% і склала у 2021 році 13082 звернення проти 6900 звернень у 2019 році. Пояснюється це тим, що відбулася реорганізація лікарні, виокремилася ланка сімейної медицини. Відповідно сімейні лікарі виконують й деякі функції вузьких спеціалістів. І згідно медичної реформи пацієнти повинні з усіма проблемами в першу чергу звертатися до сімейного лікаря. І, лише в тому випадку, коли сімейний лікар не може надати вузькопрофільної допомоги, то пацієнту дається направлення до вузького спеціаліста.

По структурі відвідувань бачимо, що до реорганізації найбільша питома вага припадала на відвідування хірурга, а саме 27,1%. Після

реорганізації, зокрема у 2021 році найбільша питома вага, а саме 45,3% відвідувань, припадала на терапевтів.

Важливим чинником підвищення продуктивності праці та якості надання медичної допомоги є матеріальне стимулювання працівників, зокрема рівень заробітної плати, що й буде проаналізовано в наступному розділі.

2.3 Аналіз системи мотивації та стимулювання праці в лікарні

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів, які заохочують людей до певних дій чи лінії поведінки. Створюючи власну систему мотивації робітників, керівництво підприємств намагається спонукати працівників до підвищення продуктивності праці та підвищення якості продукції та послуг. Проаналізуємо склад та структуру фонду оплати праці працівників КНП «Путивльська міська лікарня».

Таблиця 2.8 – Склад та структура фонду оплати праці лікарні

Найменування	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021р. у % до 2019р.
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Фонд оплати праці, тис. грн.	21152,3	100	18763,2	100	23966,4	100	113,3
в т.ч Фонд основної заробітної плати	15111,9	71,4	12900,4	68,8	16422,6	68,5	108,7
Фонд додаткової заробітної плати	5424,4	25,7	5269,3	28,1	6707,7	28,0	123,7
з нього надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1728,4	8,2	3922,3	20,9	4798,4	20,0	277,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	253,8	1,1	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	616,0	2,9	593,5	3,1	836,1	3,5	135,7
з них матеріальна допомога	616,0	2,9	593,5	3,1	836,1	3,5	135,7
Оплата за невідпрацьований час	2450,3	x	1272,0	x	1572,6	x	64,2

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.8 свідчать, що загальний фонд оплати праці збільшився за три роки на 13,3%, що сталося лише по причині збільшення мінімальної заробітної плати по Україні в результаті чого середня заробітна плата зросла. Чисельність працівників, як ми бачили вище зменшилася і не могла викликати збільшення фонду оплати праці. Також відбулося збільшення суми по всім складовим фонду оплати праці. Що стосується структури загального фонду оплати праці, то він складався з основної заробітної плати на 68-71%, додаткової заробітної плати на 25-28%, а також заохочувальних та компенсаційних виплат на 2,9-3,5%. Слід відмітити, що частка додаткової заробітної плати дещо зросла на 2,3п.п. і склала у 2021 році 28%, що свідчить про деяке підвищення дієвості мотиваційного механізму.

До складу фонду додаткової заробітної плати входять доплати на надбавки до тарифних ставок та посадових окладів, частка яких зросла з 8,2% до 20% у 2021 році. Відмітимо, що у 2021 році з'явилися виплата премій та винагород, що носять систематичний характер, частка яких склала 1,1%. Звичайно, це дуже мала питома вага для збільшення дієвості мотиваційного механізму, однак в попередні періоди таких виплат не було взагалі.

Матеріальна допомога входила до складу заохочувальних та компенсаційних виплат і займала 5% у загальному фонді оплати праці.

Оплата за невідпрацьований час зменшилася за три роки на 35,8% і склала у 2021 році 1572,6 тис грн. це пояснюється зменшенням чисельності працівників на 75 осіб у 2021 році.

Відмітимо, що позитивним є те, що загальний фонд складається не лише з основної, а також і з додаткової заробітної плати, при чому її частка зростає. Це свідчить про те, що КНП «Путивльська міська лікарня» приділяє увагу стимулюванню працівників.

Далі проаналізуємо середній рівень заробітної плати у лікарні.

Таблиця 2.9 – Рівень заробітної плати в КНП «Путивльська міська лікарня»

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р.
Середньорічна заробітна плата 1 працівника лікарні, грн.	76362	89776	118646	155,4
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника лікарні, грн.	6364	7481	9887	155,4
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн за місяць	4173	5000	6000	143,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника в Україні, грн за місяць	10497	11591	14014	133,5

Джерело: складено автором за даними звітності КНП «Путивльська міська лікарня» та [12, 15]

Дані таблиці 2.9 свідчать, що середньорічна та середньомісячна заробітна плата одного працівника лікарні зросла на 55,4%. Це пояснюється, по-перше зростанням мінімальної та середньої заробітної плати по Україні, а, по-друге тим, що після проведення медичної реформи та виокремлення ланки сімейної медицини змінилася схема фінансування медичних установ, згідно якої фінансування здійснюється за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». А, як ми бачили вище в КНП «Путивльська міська лікарня» кількість послуг терапевтів, в тому числі й сімейних лікарів, зросла, отже фінансування даного медичного закладу збільшилось, і, відповідно, заробітна плата зросла. Отже зростання заробітної плати по лікарні свідчить про дієвість мотиваційного механізму. Однак, з іншого боку, з даних таблиці бачимо, що середньомісячна заробітна плата одного працівника лікарні становить всього 70% від середньої заробітної плати по Україні. А таке явище є демотивуючим. При цьому варто відміти, що м.Путивль - невелике містечко, у якому середня заробітна плата є меншою, ніж в Сумській області та Україні в цілому. Отже, все ж таки рівень заробітної плати у 9887 грн на місяць для м. Путивль є привабливим. Відповідно заробітна плата в КНП «Путивльська міська лікарня» все ж таки є мотивом для підвищення продуктивності праці.

Далі розглянемо діапазони розміру заробітної плати працівників та розподіл штатних працівників за діапазонами розміру заробітної плати.

Таблиця 2.10 – Розподіл штатних працівників за діапазонами розміру заробітної плати в КНП «Путивльська міська лікарня»

Назва показників	2019р.		2020р.		2021р.		Відношення 2021 р. до 2019 р., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	228	100	198	100	191	100	83,8
до 5000,00	108	47,3	40	20,2	32	16,7	29,6
від 5000,01 до 10000,00	66	29,0	98	49,5	104	54,5	157,6
від 10000,01 до 15000,00	30	13,2	51	25,8	47	24,6	156,7
від 15000,00 до 20000,00	13	5,7	3	1,5	2	1,0	15,4
від 20000,00 до 25000,00	11	4,8	3	1,5	3	1,6	27,3
понад 25000,00	-	-	3	1,5	3	1,6	-
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	6364	X	7481	X	9887	X	155,4

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.10 свідчать, що за три роки змінився як середній розмір заробітної плати одного працівника, так і розподіл штатних працівників за діапазонами розміру заробітної плати. Підвищення заробітної плати відбувалося як у 2020 році, так і у 2021 році, що пояснюється двома причинами. Перша - збільшення мінімальної заробітної плати по Україні, друга – зміна умов фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» після реорганізації лікарні на вимогу медичної реформи та виокремлення ланки сімейної медицини. Відмітимо, що збільшилася частка працівників, які отримували від 5000 до 10000 грн на 25,% п.п. Частка працівників, що отримували від 10000 до 15000 грн спочатку у 2020 році зросла майже удвічі, а потім у 2021 році дещо зменшилася. Частка працівників, які отримували від 15000 грн до 20000 грн та від 20000 грн до 25000 грн значно скоротилася у 3-5 разів, однак це пов'язано із зменшенням чисельності працівників в цілому по лікарні. Натомість у 2020 році з'явилася категорія працівників, а саме 3 працівника, які отримували понад 25000 грн. Середньомісячна заробітна плата у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 17,6%. У 2021 році порівняно з 2020 роком середньомісячна заробітна плата ще зросла на 32,2%.

Таким чином, тенденції по зростанню рівня заробітної плати свідчать, що в КНП «Путивльська міська лікарня» підвищилася дієвість системи мотивації праці.

Проаналізуємо рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника за категоріями працівників у досліджуваному Підприємстві (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника за категоріями працівників в КНП «Путивльська міська лікарня»

Категорії працівників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення 2021 року до 2019 року, %
керівник	22200	25900	26677	120,2
адміністративно-управлінський персонал	17310	20050	23090	133,3
лікарі	7930	9850	14780	186,3
середній медичний персонал	5128	7010	9130	178,0
молодший медичний персонал	3370	4278	5980	177,4
інший персонал	6204	6890	8340	134,4
В середньому по лікарні	6364	7481	9887	155,4

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.11 свідчать, що рівень заробітної плати в середньому по лікарні зріс на 55,4% і склав у 2021 році 9887 грн. Причиною стало, як ми відмітили вище, збільшення рівня мінімальної заробітної плати в Україні, а також зміна умов фінансування у 2020 році після долучення до медичної реформи.

Найбільше зросла заробітна плата лікарів на 86,3%, середнього медичного персоналу на 78% та молодшого медичного персоналу на 77,4%. Заробітна плата керівника зросла на 20,2%, всіх інших категорій працівників – на 33-34%.

Слід зазначити, що, незважаючи на значне зростання заробітної плати за останній період порівняно з попередніми роками, коли рівень заробітної плати в медичній галузі вважався одним з найнижчих по країні, її рівень у КНП «Путивльська міська лікарня» залишається нижчим, ніж середня

заробітна плата по Україні. Так, в середньому по Україні середня заробітна плата у 2021 році становила 14014 грн за місяць (табл.2.9). Отже, КНП «Путивльська міська лікарня» слід постійно працювати над подальшим удосконаленням системи мотивації та стимулювання праці.

Відмітимо, що медична реформа спрямована на зміну умов фінансування медичних закладів за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Отже, при збільшенні чисельності пацієнтів, яких буде обслуговувати кожен окремий лікар та лікарня в цілому буде збільшуватися сума фінансування лікарні та заробітна плата лікарів.

Далі проаналізуємо структуру заробітної плати в КНП «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради. Зокрема, які ще види доплат та надбавок, входять до складу заробітної плати медичних працівників, окрім посадового окладу, (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Структура заробітної плати працівників КНП «Путивльська міська лікарня», %

Категорії працівників	Посадовий оклад	За вищу категорію	За класність воїнам	За вислугу років	За роботу в шкідливих умовах	За використання в роботі дезінфікуючих засобів	Всього
адміністративно-управлінський персонал	94,4	-	-	5,6	-	-	100
лікарі	86,6	0,5	-	12,9	-	-	100
середній медичний персонал	82,7	-	-	11,4	-	5,9	100
молодший медичний персонал	91,6	-	-	-	0,5	7,9	100
інший персонал	96,2	-	0,4	1,9	0,8	0,7	100

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.12 свідчать, що найбільшу частину в структурі заробітної плати працівників лікарні за всіма категоріями займає посадовий оклад, який займає в середньому по лікарні 87,%, а у адміністративно-управлінського, молодшого медичного та іншого персоналу понад 90%.

Аналізуючи види доплат і надбавок, відмічаємо, що адміністративно-управлінський персонал окрім посадового окладу отримує доплату за вислугу років, частка якої становить 5,6%. Лікарі отримують доплату за вищу категорію 0,5% та за вислугу років 12,9%.

Середній медичний персонал в КНП «Путивльська міська лікарня» отримує доплату за вислугу років 11,4%, а також за використання в роботі дезінфікуючих засобів 5,9%. Молодший медичний персонал отримує доплату за роботу в шкідливих умовах 0,5% та за використання в роботі дезінфікуючих засобів 7,9%.

Отже, до складу заробітної плати працівників КНП «Путивльська міська лікарня» входить не лише основна заробітна плата, а й додаткова, що є позитивним стимулюючим заходом. Однак, незважаючи на наявність доплат, середній рівень заробітної плати по аналізованій лікарні залишається нижчим, ніж середня заробітна плата по Україні.

Окрім виплати заробітної плати та доплат і надбавок до неї в КНП «Путивльська міська лікарня» здійснюють ще й інші витрати на утримання робочої сили, інформація про які представлена в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 - Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, тис грн	96,4	129,8	134,9
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис грн	89,1	76,6	48,8
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис грн	-	-	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис грн	-	-	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис грн	7,3	53,2	8,7
Інші витрати на робочу силу, тис грн	-	-	77,4

Джерело: звітність КНП «Путивльська міська лікарня» ПМР, власні розрахунки

Дані таблиці 2.13 свідчать, що витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, за три роки

зросли на 40% і склали у 2021 році 134,9 тис грн. До складу таких виплат входили витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, а також витрати на професійне навчання працівників. Відмітимо, що у 2020 році витрати на професійне навчання працівників значно зросли з 7,3 тис грн до 53,2 тис грн, а потім у 2021 році знову зменшилися до 8,7 тис грн. Наявність витрат на навчання свідчить про те, що підприємство намагається створювати умови для підвищення кваліфікації працівників, однак, як частка цих витрат, так і їх абсолютна сума залишається дуже низькою і є недостатньою для масштабного підвищення рівня кваліфікації. Отже, в перспективі підвищення витрат на навчання та створення умов для навчання персоналу може стати одним з чинників мотивації праці.

Відмітимо, що в КНП «Путивльська міська лікарня» використовується не лише матеріальне, а й моральне стимулювання у вигляді Грамот до свята медичного працівника, дня Незалежності України. Також в лікарні в якості морального стимулювання за особливі заслуги працівники нагороджуються Подяками та Грамотами.

Якщо працівник нагороджений вищою організацією, то йому виплачується ще й матеріальна премія в розмірі:

- Грамота від Міністерства охорони здоров'я України - 1,0 посадовий оклад;
- Грамота від Департаменту охорони здоров'я Сумської області - 0,5 посадового окладу.

Таким чином, в КНП «Путивльська міська лікарня» використовуються методи як матеріального, та і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання полягає у вигляді доплат і надбавок до заробітної плати, а також премій. А нематеріальне стимулювання – у вигляд нагородження грамотами та подяками. Однак, КНП «Путивльська міська лікарня» для підвищення ефективності роботи медичної установи в перспективі слід розробляти більш дієві сучасні методи мотивації та стимулювання праці працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КНП «ПУТИВЛЬСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1 Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці в лікарні

Проведений огляд літературних джерел показав, що останнім часом у медичній галузі України назріли певні проблеми: відсутність плановірності підготовки медичних кадрів у зв'язку з переходом України на засади ринкової економіки; недостатній рівень заробітної плати; слабка соціальна захищеність медичних працівників. Всі ці проблеми свідчать про відсутність мотивації у працівників до продуктивної праці в медичних закладах. Відповідно дуже часто випускники медичних навчальних закладів залишають роботу в державних медичних закладах на користь приватних медичних установ, фармацевтичних фірм або взагалі виїжджають за кордон. Наслідком цього є дефіцит молодих перспективних медичних кадрів [9].

Проаналізувавши рівень мотивації та стимулювання праці в КНП «Путивльська міська лікарня», ми виявили, що рівень мотивації та стимулювання недостатній. Так, частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить біля 70%. Однак, за дослідженнями вчених найбільшим обґрунтованим та стимулюючим є значення питомої ваги основної оплати праці в загальному фонді оплати праці має становити 80%, а 20% має припадати на додаткову заробітну плату. Зважаючи на те, що в Україні ще не для всіх категорій медичних працівників підняли заробітну плату, а лише сімейним лікарям, то в лікарні намагаються збільшити

заробітну плату за рахунок додаткової. Однак, в цьому випадку загальна сума заробітної плати є порівняно невисокою, що ми бачили в розділі 2. Так, середня заробітна плата, хоч і збільшилася за період і склала у 2021 році 9887 грн за місяць, однак, як бачимо, залишилась набагато меншою, ніж середня по Україні, яка становила у 2021 році 14014 грн (табл.2.9). Серед заходів нематеріальної мотивації використовують лише нагородження подяками та грамотами. Чого явно недостатньо для забезпечення дієвості системи мотивації та стимулювання для досягнення високих показників продуктивності праці працівників, про що свідчать показники плинності кадрів.

Для дослідження рівня задоволеності працівників лікарні використовуваною в КНП «Путівльська міська лікарня» системою мотивації та стимулювання праці ми провели опитування працівників за допомогою розробленої нами анкети. Анкета була розроблена за допомогою сервісів Google та надіслана працівникам. Макет анкети наведено в додатку А.

В опитуванні взяли участь 87 працівників, з них 35 лікарів та 52 працівники середнього медичного персоналу. Перед опитуванням працівникам пояснювалася мета анкетування.

Відповіді працівників розподілилися таким чином, як представлено на рисунках 3.1-3.5.

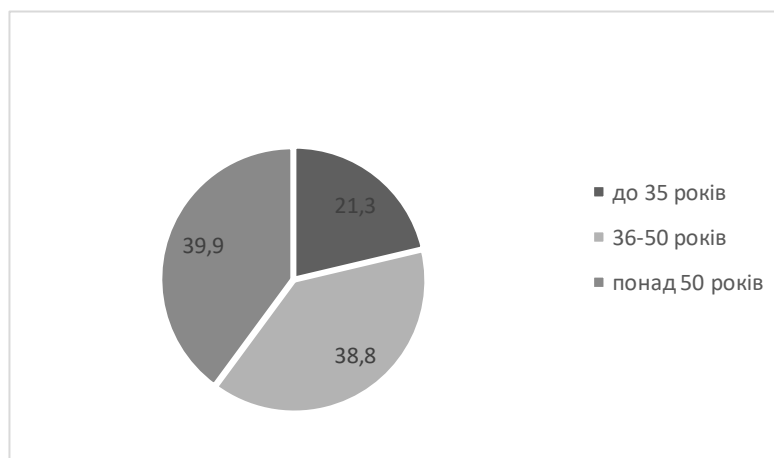


Рисунок 3.1 – Розподіл респондентів за віком.

Джерело: побудовано автором.

Як бачимо з рис. 3.1 в опитуванні прийняли участь 21,3% працівників у віці до 35 років, 38,8% працівників у віці 36-50 років, 39,9% у віці понад 50 років. Хоча в опитуванні прийняли участь не всі, а лише 87 працівників, однак розподіл за віком приблизно відповідає фактичному розподілу, який ми аналізували в розділі 2.



Рисунок 3.2 – Розподіл респондентів за рівнем задоволеності зарплатною платою.

Джерело: побудовано автором.

З рисунку 3.2 бачимо, що повністю задоволені зарплатною платою лише 20,2% працівників, 52,1% задоволені частково і 25,7% незадоволені. Отже, навіть після зростання зарплатної плати, її рівень залишається не надто високим і не стимулює працівників до продуктивної роботи, про що ми також отримали висновок, аналізуючи звітність підприємства. До складу зарплатної плати працівника, як ми бачили в розділі 2, входить оплата за ставкою та загальновизнані для лікарських установ доплати та премії. Однак, лікарні слід знайти ще й інші напрями матеріальної мотивації та стимулювання, окрім зарплатної плати та вказаних доплат і надбавок. Враховуючи те, що на рівень основної зарплатної плати, яка визначається за тарифними сітками, вплинути не можна, лікарні необхідно збільшувати суму оплати за рахунок власних доплат та надбавок, які будуть дієвими саме для КНП «Путивльська міська лікарня». При усному спілкуванні з працівниками ми зробили висновок, що серед лікарів більша частка задоволених

заробітною платою, ніж серед середнього медичного персоналу, що пояснюється тим, що в лікарів вища заробітна плата, оскільки їх праця оплачується за вищими тарифними ставками.

На рисунку 3.3 представлено думку працівників щодо наявності умов для саморозвитку, навчання та самореалізації.



Рисунок 3.3 – Розподіл респондентів за думкою щодо наявних в лікарні умов для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації.

Джерело: побудовано автором.

З рисунку 3.3. бачимо, що із загального числа опитаних 10,4% респондентів вважають, що створені умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації; 68,4% вважають, що такі умови створені лише частково, 21,2% вважають, що умови для навчання, саморозвитку та підвищення кваліфікації не створено. В ході аналізу ми з'ясували, що витрати на навчання в 2021 році становили всього 8700грн. Відмітимо, що в медичні галузі використовується система планомірного підвищення кваліфікації у викладі семінарів суто з тематики професії. Однак, якщо працівник хоче підвищити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги дещо з іншого професійного поля, наприклад, медична сестра захоче закінчити курси масажу, а терапевт пройти тренінг з психології, то такі види навчання оплачуються працівником самотійно. Керівництво при цьому не завжди надає можливість пройти

навчання з відривом від виробництва. Отже, опитування показало, що більша частина працівників незадоволені тим, що навчатися слід за свій кошт. По структурі респондентів, то більше незадоволення відсутністю умов для навчання висказали лікарі, яким частіше необхідно підвищувати кваліфікацію, ніж середньому медичному персоналу. Також лікарі більше прагнуть до самореалізації та саморозвитку, працюючи в лікувальній установі.

На наступному рисунку наведено думку респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

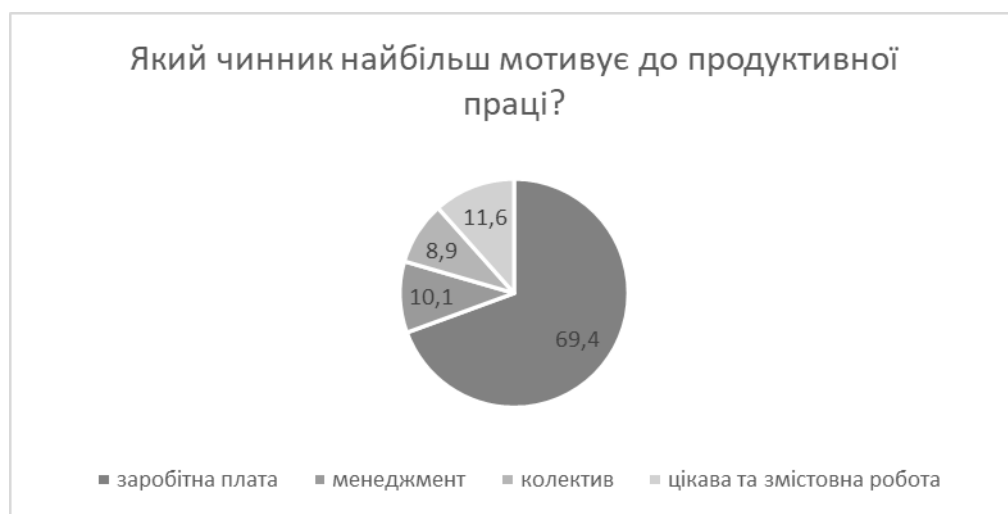


Рисунок 3.4 – Розподіл респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

Джерело: побудовано автором.

З рисунку 3.4 бачимо, що біля 70% респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником. Такий високий відсоток пояснюється низькою заробітною платою, яка не дає можливості працівникам задовольнити найнеобхідніші потреби свої та своєї сім'ї, тому працівники вітчизняних закладів з відносно низьким рівнем заробітної плати найбільш реагують на зростання заробітної плати. Хоча, як ми відмічали в розділі 1, вчені вважають, що інші чинники будуть ще більш дієвими, але при умові достатнього рівня заробітної плати. Відмітимо, що в КНП також є працівники, що обрали інші три чинники, питома вага кожного з них

становить біля 10%. Відмітимо, що серед лікарів та осіб більш молодого віку другим після заробітної плати дієвим чинником було обрано чинник «Цікава та змістовна робота». А серед працівників у віці понад 50 років було обрано наявність гарного колективу.



Рисунок 3.5 – Розподіл респондентів щодо важливості організаційних методів стимулювання.

Джерело: побудовано автором.

Як свідчить рисунок 3.5, серед негативних та позитивних організаційних методів стимулювання всіма працівниками усіх вікових та професійних категорій перевага віддана позитивним методам стимулювання, зокрема: визнання заслуг та здобутків працівника, позитивна мотивація без загроз, формування у працівників їх значущості в колективі, психологічна мотивація (подяка, похвала, статус). Негативні ж чинники заперечили усі працівники, визнавши їх демотивуючими.

Серед методів грошового матеріального стимулювання, яких можна було обрати декілька, то на першому місці у всіх категорій працівників є традиційне стимулювання (доплати за кваліфікаційну категорію, стаж, роботу в нічний час, роботу з дезінфектантами та ін.). На другому місці у працівників більш молодого віку є «оплата закладом, навчання, тренінгів,

семінарів, лікування, відпочинку». А у працівників у віці понад 50 років - «оплата лікування», «оплата мобільного зв'язку та виплата при виході на пенсію». Серед молодих працівників та лікарів також дієвим чинником визнано піклування закладу про збереження та підтримку здоров'я власних працівників. Зокрема, всі працівники позитивно відізналися про можливість відкриття власного спортивно-оздоровчого центру, відвідування якого буде безкоштовними для своїх працівників. Серед лікарів також обрано чинник «доплата за досягнуті показники» та «премія за впроваджену пропозицію працівника». Як вважають працівники, застосування таких видів стимулювання ставить у відповідність оплату праці та її продуктивність, а також сприяє підвищенню трудової активності та ініціативності.

Відмітимо, що премії за подяку чи грамоту отримали останнє місце. Працівники вважають, що переважно нагорода подяками та грамотами носить більшою мірою формальний характер і не впливає на продуктивність праці. Хоча, звичайно, якщо такий вид стимулювання буде застосовувати додатково до вказаних вище, то принаймні на моральний дух працівника це впливає позитивно.

Серед видів негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу корпоративним святкам та наявності власного спортивно-оздоровчого центру, який відвідувати можна безкоштовно. А корпоративні туристичні поїздки обрали всього 7,8% опитаних, до числа яких входять лише молоді працівники. Працівників старшого віку цей захід не зацікавив взагалі.

Серед нематеріальних методів стимулювання переважною більшістю лікарів та молодих працівників обрано створення умов для навчання, самореалізації та розвитку, моніторинг керівниками думок працівників та гарні умови праці.

Таким чином, проведене анкетування підтвердило висновок про те, що в КНП «Путивльська міська лікарня» слід удосконалювати систему мотивації та стимулювання.

3.2 Розробка сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці КНП «Путивльська міська лікарня»

На основі проведеного огляду літературних джерел в розділі 1, сформулюємо визначення мотивації праці для персоналу медичного персоналу. Отже, мотивація в медичній установі – це складний багатогранний процес прагнення медичних працівників до досягнення поставленої мети у задоволенні власних потреб та цілей медичної установи за умови системного підходу, рівня кваліфікації, набутих знань, навичок та досвіду в рамках лікувальної професії.

Для формування вмотивованого працівника лікувальним установам слід використовувати сучасні форми й методи стимулювання праці. Стимулювання – це процес визначення медичною установою чинників, що впливають на внутрішню свідомість медичних працівників з метою формування у них мотивації до досягнення цілей не лише у задоволенні власних потреб, а й у досягненні цілей медичного закладу.

Огляд літературних джерел дозволив з'ясувати, що існує ціла низка методів мотивації та стимулювання. Однак вони не є постійними у часі. Під впливом змін, що сьогодні відбуваються в усіх сферах нашої держави та в ринковому середовищі, створюються, як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної людини, та вносять невизначеність і в її життя. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що є здатний швидко врахувати економічні зміни та відповідає сучасним умовам здатний забезпечити ефективне використання трудових ресурсів підприємства, в тому числі й медичної установи. Сьогодні ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для використання у практиці медичних установ різних методів мотивації, які не обмежуються лише матеріальною складовою.

Проведений в розділі 2 аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу в КНП «Путивльська міська лікарня», а також опитування

працівників лікарні показали, що в закладі функціонує механізм мотивації та стимулювання. Використовуються методи як матеріального, та і нематеріального стимулювання праці.

В лікарні використовують такі матеріальні методи стимулювання, як виплата заробітної плати у вигляді посадового окладу та надбавок і доплат до нього. Використовуються такі види надбавок і доплат: за кваліфікаційну категорію лікарям, за класність водіям лікарні, за вислугу років всім працівникам, за роботу в шкідливих умовах та за використання в роботі дезінфікуючих засобів середньому та молодшому медичному персоналу. Також працівникам виплачують премії у випадку нагородження почесними Грамотами чи подяками.

Серед методів нематеріального стимулювання є лише нагородження працівників подяками та грамотами.

Відмітимо, що лікарня не приділяє достатньо уваги навчанню та розвитку свого персоналу. Так, витрати на навчання становили у 2021 році всього 8700 грн, чого недостатньо для навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, в КНП «Путивльська міська лікарня» слід знайти засоби для посилення, як матеріальної, так і нематеріальної мотивації працівників.

Проведений аналіз та висновки по аналізованій лікарні, а також огляд літературних джерел, що проведений в розділі 1 даної кваліфікаційної роботи, дозволили нам розробити сучасну модель мотивації та стимулювання праці персоналу для КНП «Путивльська міська лікарня», яка враховує специфіку не лише медичної галузі, а й потреби та бажання власних працівників, які виявлені за допомогою проведеного анкетування, представлена на рисунку 3.6.

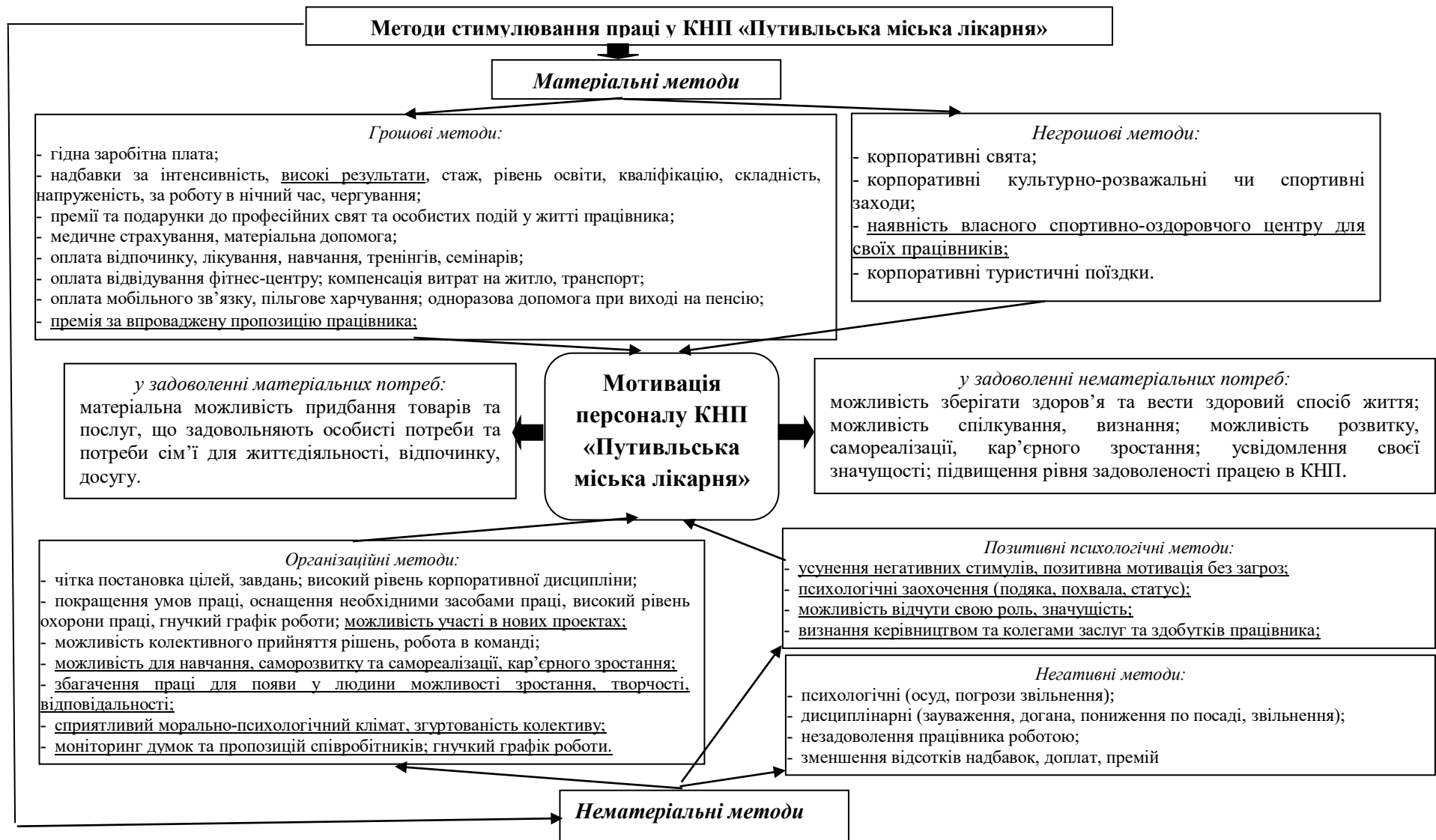


Рисунок 3.6 - Сучасна модель мотивації та стимулювання праці персоналу для КНП «Путивльська міська лікарня»
 Джерело: Розроблено автором на основі [1, 8, 10, 13, 14] та адаптовано для КНП «Путивльська міська лікарня»

Представлена на рисунку 3.6 сучасна модель системи мотивації та стимулювання праці для КНП «Путивльська міська лікарня» враховує напрацювання багатьох вчених з дослідження питань мотивації та стимулювання праці. Звичайно всі перераховані в моделі методи стимулювання КНП буде не в змозі впровадити одночасно. Наприклад, придбання туристичних путівок, оплата лікування чи навчання всім працівникам на даний час є недоступними для лікарні, враховуючи обмежені суми фінансування з міського бюджету міста Путивль. Тому надалі зацентруємо увагу на тих методах стимулювання, які КНП може впровадити в найкоротшій перспективі. Підкреслюванням виділено такі пропозиції, які пропонуються до впровадження саме в аналізованому КНП «Путивльська міська лікарня», виходячи з його потреб, фінансових можливостей та бажань працівників, і які поряд із загально використовуваними методами стимулювання та методами, які вже використовуються в лікарні, будуть сприяти підвищенню продуктивності праці та активності персоналу та ефективності роботи медичної установи в цілому.

Модель адаптована під потреби КНП «Путивльська міська лікарня». Так, оскільки в лікарні недостатньо високий рівень заробітної плати, то в даній моделі запропоновано розширити спектр премій, доплат та надбавок з метою підвищення суми заробітної плати працівників лікарні, зокрема впровадити премію за впроваджену пропозицію працівника, а також за високі досягнення інших індикаторів роботи, що підвищить не лише рівень матеріальної зацікавленості, а й рівень інноваційної активності працівників. При цьому керівництво лікарні повинно на постійній основі моніторити думки та пропозиції співробітників. Це дасть можливість не лише виявити та впровадити раціональні пропозиції та преміювати працівників, а й підвищити рівень взаємовідносин керівників з підлеглими, що позитивно позначиться на морально-психологічному кліматі в колективі та підвищить рівень згуртованості колективу.

Також слід розширити спектр позитивних психологічних методів, зокрема психологічні заохочення (подяка, похвала, статус), можливість відчувати свою роль, значущість; визнання керівництвом та колегами заслуг та здобутків працівника. Одночасно слід ліквідувати негативні методи, що формують демотивацію у працівників.

Для посилення мотивації працівників у збереженні та покращенні свого здоров'я в моделі пропонується грошова мотивація у вигляді оплати відвідувань фітнес-центру. Однак, на даний момент через обмежене фінансування КНП не в змозі впровадити цю пропозицію. Відповідно, для реалізації мотивації по збереженню та покращенню здоров'я пропонуємо відкрити на базі КНП «Путивльська міська лікарня» власного спортивно-оздоровчого центру для своїх працівників, які будуть відвідувати центр безкоштовно. При цьому для місцевих мешканців лікарня може пропонувати відвідувати цей спортивно-оздоровчий центр на платній основі, що дасть можливість цьому центру само фінансуватися.

Враховуючи те, що медичний заклад має бути забезпечений висококваліфікованими кадрами, а також те, що КНП «Путивльська міська лікарня» відчуває нестачу молодих перспективних кадрів, то досліджуваному КНП слід створити умови для саморозвитку, самореалізації та кар'єрного зростання працівників для підвищення вмотивованості саме для молодих працівників. Для цього треба скласти план підвищення кваліфікації працівників та план розвитку кар'єри працівників лікарні. Для того, щоб працівники мали можливість навчатися, відвідувати різноманітні тренінги та семінари, лікарні слід щорічно планувати в кошторисі витрати на навчання згідно складених планів. А якщо працівник хоче своїм коштом навчатися, то лікарня повинна надавати йому таку можливість, використовуючи гнучкий графік роботи. Навчання є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних

тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації. Також доцільно було б запропонувати систематичне проведення психо-тренінгів серед працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, взаємодія мотивів і стимулів є механізмом, який надає можливості керівникові сформувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле мету ефективного управління лікарнею та підвищення трудової активності працівника. Для працівника цей механізм дозволяє задовольнити свої потреби завдяки реалізації своїх здібностей.

Отже, за допомогою запропонованої моделі мотивації та стимулювання праці керівництво КНП «Путивльська міська лікарня» може вирішити такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих та молодих перспективних спеціалістів, зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення рівня взаємозв'язку між рівнем оплати праці та рівнем кваліфікації, особистих здобутків та досягнень працівника;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі та рівня задоволеності працею саме в КНП «Путивльська міська лікарня»;
- підвищення якості колективної роботи, продуктивності праці та інноваційної активності колективу лікарні.

3.3 Визначення ефектів від удосконалення системи мотивації та стимулювання праці

Анкетне опитування працівників лікарні та розроблена на його основі сучасна модель мотивації та стимулювання праці для КНП «Путивльська міська лікарня» дає можливість удосконалити систему мотивації та стимулювання праці в лікарні.

Так, опитування показало, що лікарі хотіли би отримувати доплату за досягнуті результати, а також за впроваджену пропозицію працівника, що дасть можливість поставити у відповідність оплату праці та її продуктивність. Також працівники хотіли би, щоб були створені умови для навчання та підвищення кваліфікації та щоб визнавалися результати навчання.

Отже, варто розробити механізм визначення доплат за досягнення високих результатів.

В медичній установі основним показником результативності діяльності персоналу є кількість населення, що підписало декларацію. Для посилення мотивуючого впливу пропонуємо використовувати ще й інші критерії, що характеризують результативність праці медичного працівника.

Такі критерії доцільно згрупувати у три групи за напрямом активності персоналу. Групи критеріїв та самі критерії представлено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Групування критеріїв мотивації та стимулювання праці за напрямом активності медичного персоналу.

Джерело: Розроблено автором.

На рисунку 3.7 представлені критерії мотивації та стимулювання праці, згруповані за напрямками активності медичного персоналу. Критерії групи трудової активності характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником.

Критерії групи пацієнт орієнтованої активності характеризують взаємовідносини медичного працівника з пацієнтами та рівень їх задоволеності. Ця група факторів є надзвичайно важливою у сучасних пореформених умовах, згідно яких медичні заклади конкурують між собою за пацієнтів з метою збільшення фінансування НСЗУ. Відповідно, чим вищий рівень задоволення пацієнтів, тим їх більша кількість буде звертатися до конкретного медичного закладу чи конкретного лікаря.

На основі цих двох груп критеріїв варто здійснювати додаткову оплату за досягнення високих результатів по всіх чи окремих критеріях.

Критерії групи інноваційної активності характеризують наміри працівників щодо свого професійного розвитку, а також новаторську результативність у вигляді кількості зроблених пропозицій, що знайшли впровадження у медичному закладі, де працює конкретний працівник. Критерії цієї групи можуть бути основою для додаткової оплати або для разового преміювання працівників.

Далі слід розробити систему додаткової оплати за досягнення високих показників за групами активності.

За групою критеріїв трудової активності доцільним буде впровадження системи додаткової оплати у вигляді доплати до посадового окладу в залежності від рівня досягнення показника. При цьому кожного року слід здійснювати розрахунком відповідних показників для кожного працівника. Обов'язок по визначенню показників слід покласти на керівників структурних підрозділів.

В таблиці 3.1 представлено розроблену нами систему додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями трудової активності.

Таблиця 3.1 - Система додаткової оплати за досягнення високих показників за критеріями трудової активності

Критерії	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Частка фактично виконаного обсягу послуг від запланованого	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	30%
Частка своєчасних діагностичних процедур			
Частка точності постановки діагнозу			
Частка правильно призначених лікувальних процедур		від 25 до 49%	20%
Частка дотриманих протоколів лікування			
Зменшення кількості повторних звернень з рецидивами		від 1 до 24%	10%
Частка повноти заповнення медичної документації			
Частка медичної документації, яку було здано вчасно.			

Джерело: Розроблено автором.

Дані таблиці 3.1 демонструють розміри додатковій оплати до посадового окладу в залежності від рівня досягнення показника за кожним з критеріїв трудової активності. Найбільший розмір доплати становить 30% при збільшенні показника на 50% і вище у звітному році порівняно з попереднім.

Як бачимо, така система додаткової оплати дозволить поставити у залежність оплату праці від рівня досягнення показників, що характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником.

Для визначення показників за критеріями пацієнт орієнтованої активності слід розробити анкету, яку пропонувати для заповнення пацієнтами. Такі анкети мають бути розкладені в достатній на столиках в локаціях, де перебуває найбільше пацієнтів. Зокрема, біля реєстратури, в коридорах очікування прийому лікарів тощо. Поряд має стояти урна, куди пацієнти можуть складати заповнені анкети. Керівник підрозділу має вивчати та опрацьовувати ці анкети з метою визначення рівня задоволеності пацієнтів лікарями, у яких вони були на прийомі. Середній рівень задоволеності

визначається як відношення позитивних відгуків до загальної кількості анкет. Узагальнення результатів опрацьованих анкети слід проводити раз на рік, на підставі чого можна визначити рівень додаткової оплати до посадового окладу.

В таблиці 3.2 представлено розроблену нами систему додаткової оплати за досягнення високих рівнів задоволеності пацієнтів роботою медичного персоналу.

Таблиця 3.2 - Система додаткової оплати за досягнення високих рівнів задоволеності пацієнтів роботою медичного персоналу

Частка позитивних відгуків	Розмір додаткової оплати
90% і вище	20%
80-89%	10%

Джерело: Розроблено автором.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що якщо роботою медичного працівника задоволено понад 90% пацієнтів, то йому можна застосувати доплату в розмірі 20% від посадового окладу. Якщо роботою медичного працівника задоволено 80-89% пацієнтів, то йому можна застосувати доплату в розмірі 10% від посадового окладу. Якщо ж роботою працівника задоволено менше, ніж 80%, то доплата не передбачається. В цьому випадку керівник структурного підрозділу, який аналізував анкети, має з'ясувати причини низької задоволеності пацієнтів, довести їх до працівника та розробити відповідні управлінські рішення.

Далі визначимо систему оцінки критеріїв інноваційної активності медичного персоналу. Відмітимо, що такі критерії, як участь у професійних конференціях, участь у тренінгах та стажуваннях сприяють розвитку персоналу та підвищення рівня задоволеності медичного працівника роботою в даному медичному закладі. Однак досить важко визначити кількісний зв'язок між результатом діяльності медичного працівника та кількістю відвіданих ним конференцій та семінарів. Вважаємо, що участь в таких заходах кількісно може проявитися через зроблені пропозиції працівника

щодо удосконалення лікувальної діяльності. Відповідно, систему додаткової оплати пропонуємо розробляти керуючись саме показником «рівень впроваджених пропозицій». Тим паче, анкетне опитування працівників КНП «Путивльська міська лікарня» показало, що медичний персонал, особливо молодого віку, бажає отримувати доплату за такі свої досягнення.

Рівень впровадження пропозицій медичного персоналу пропонуємо розраховувати як відношення кількості впроваджених у лікувальну практику зроблених працівником раціоналізаторських пропозицій щодо удосконалення лікувальної діяльності до загальної кількості зроблених працівником пропозицій.

В таблиці 3.3 представлено розроблену нами систему додаткової оплати за впроваджені пропозиції медичного персоналу.

Таблиця 3.3 - Система додаткової оплати за досягнення високих рівнів впровадження пропозицій медичного персоналу щодо удосконалення лікувальної діяльності

Критерій	Напрямок зміни показника критерію	Діапазон зміни	Розмір додаткової оплати
Рівень впровадження пропозицій медичного персоналу	Збільшення показника у звітному році порівняно з попереднім	на 50% і вище	40%
		від 25 до 49%	30%
		від 1 до 24%	20%

Джерело: Розроблено автором.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що при збільшенні показника рівня впровадження раціоналізаторських пропозицій щодо удосконалення лікувальної діяльності на 50% і вище працівник може отримати найвищу доплату в розмірі 40% до посадового окладу, при збільшенні від 25 до 49% - 30%, при збільшенні від 1 до 24% - 20%.

Відмітимо, що серед трьох груп активності медичного персоналу пропонуємо найбільший розмір надбавок саме по групі інноваційної активності. Це сприятиме посиленню мотивації до навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу з одного боку, та посиленню мотивації до реалізації результатів свого розвитку у вигляді генерації раціоналізаторських

пропозицій з іншого боку, що сприятиме покращенню функціонування лікарні в цілому.

Таким чином, при впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулювання праці, що передбачає представлені розміри доплат за групами активності персоналу, при умові досягнення найвищих показників та наявності впроваджених пропозицій середня заробітна плата одного працівника по лікарні може становити 18785 грн, в той час як у 2021 році вона становила 9887 грн за місяць. Тобто заробітна плата може зрости на 90%. Таке зростання середньої заробітної плати одного працівника позитивно вплине на підвищення рівня мотивації працівників лікарні, що, в свою чергу, обумовить підвищення продуктивності праці.

В розробленій моделі мотивації та стимулювання праці для аналізованого КНП також запропонований такий захід підвищення мотивації персоналу, як відкриття власного спортивно-оздоровчого центру. Для працівників КНП «Путивльська міська лікарня» відвідування центру буде безкоштовним. Це сприятиме не лише збереженню здоров'я працівників, а й формування у них вищого рівня задоволеності роботою в лікарні, відчуття того, що керівництво про них піклується, що позитивно позначиться на роботі працівників.

Окрім цього, якщо відкрити платне відвідування спортивно-оздоровчого центру для мешканців м.Путивль, то центр може самостійно фінансувати свою діяльність та при значному розширенні кількості відвідувань мешканців навіть забезпечуватиме грошові надходження для лікарні.

На рисунку 3.8 представлено узагальнення ефектів від удосконалення системи мотивації та стимулювання праці в КНП «Путивльська міська лікарня».

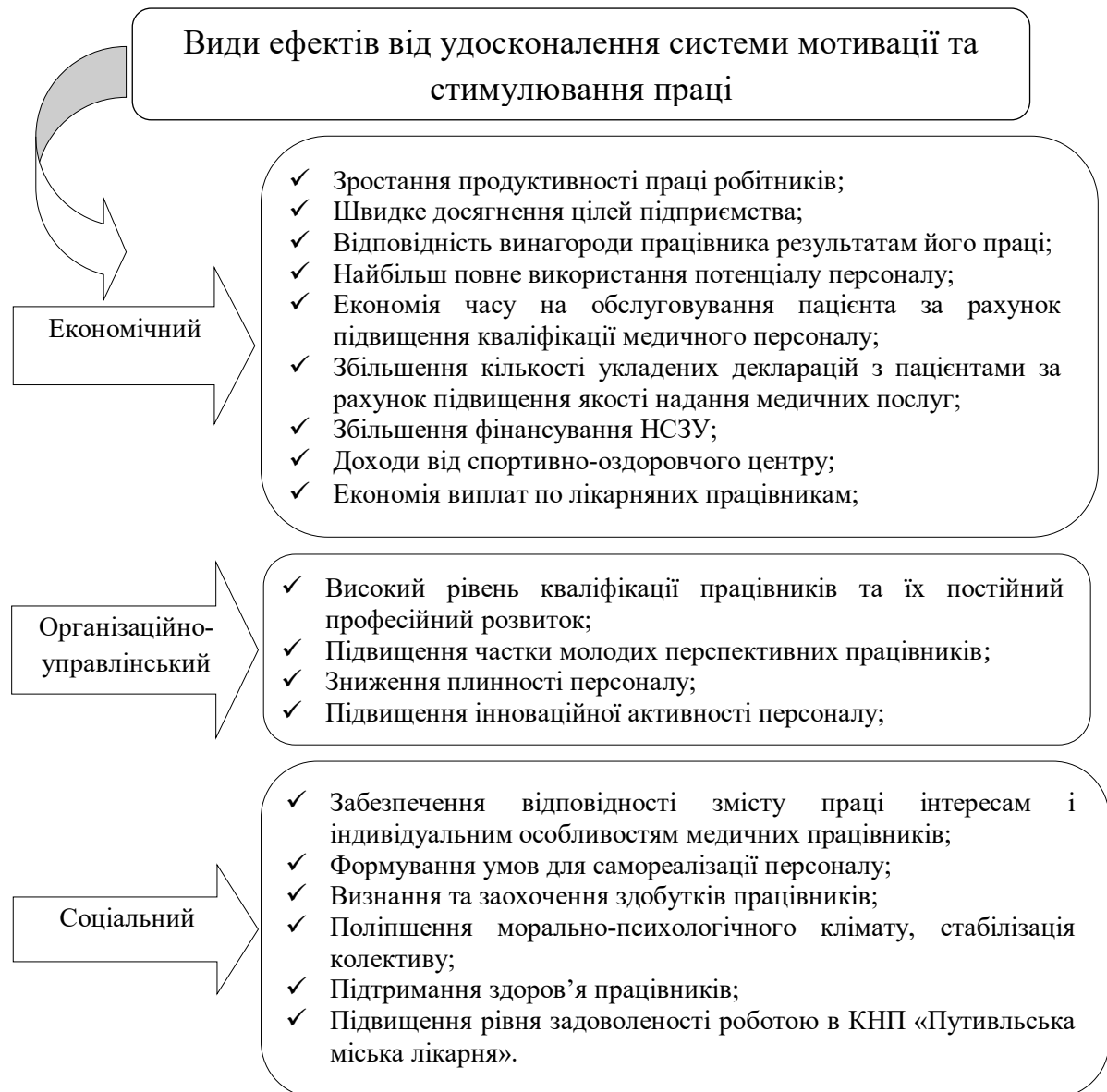


Рисунок 3.8 - Ефекти від удосконалення системи мотивації та стимулювання праці в КНП «Путивльська міська лікарня»

Джерело: Розроблено автором.

Як бачимо з рисунка 3.8, запропонована модель мотивації та стимулювання праці сприятиме отримання лікарнею різних видів ефектів, досягнення яких сприятиме підвищенню ефективності роботи КНП «Путивльська міська лікарня».

ВИСНОВКИ

Система охорони здоров'я відіграє важливу роль в досягненні національної безпеки країни. Таким чином сьогодні актуальним питанням залишається проблема підвищення ефективності роботи медичних закладів, одним з напрямів чого є мотивація та стимулювання праці медичного персоналу.

З урахуванням проведеного огляду літературних джерел та власних досліджень нами поглиблено поняття мотивації праці в медичній установі, зокрема, як складний багатогранний процес прагнення медичних працівників до досягнення поставленої мети у задоволенні власних потреб та цілей медичної установи за умови системного підходу, рівня кваліфікації, набутих знань, навичок та досвіду в рамках лікувальної професії.

Базою дослідження було Комунальне некомерційне підприємство «Путивльська міська лікарня» Путивльської міської ради, яке є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає медичну допомогу будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом. Загальна сума фінансових ресурсів, яку КНП «Путивльська міська лікарня» мала за кошторисом 2021 року складала 5054456 грн, в тому числі 94,1% становив загальний фонд, 5,9% - спеціальний фонд.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 27% і склала у 2021 році 202 особи. Зменшення відбулося по всіх категоріях працівників, що пов'язано з реорганізацією підприємства. В структурі персоналу за статеві-віковим складом переважають жінки, частка яких становила понад 85%. За віковим складом переважають працівники у віці понад 50-60 років, частка яких становить на кінець аналізованого періоду становить 44,6%. За освітнім рівнем переважають працівники з неповною та базовою вищою освітою, частка яких становить понад 60%.

За аналізований період у лікарні відбувався значний рух персоналу, про що свідчать коефіцієнт плинності кадрів, який склав у 2021 році 8,9%,

коефіцієнт вибуття, який становив 22,3%, коефіцієнт обороту з прийому, який склав 27,7%. Основною причиною такого руху була реорганізація КНП.

Загальний фонд оплати праці збільшився за три роки на 13,3%, що сталося лише по причині збільшення мінімальної заробітної плати по Україні. У структурі фонду оплати праці основна заробітна плата становила біля 70%, додаткова – біля 30%, заохочувальні та компенсаційні виплати становили 2,9-3,5%. Середньорічна та середньомісячна заробітна плата одного працівника лікарні зросла на 55,4%. Це пояснюється, по-перше зростанням мінімальної та середньої заробітної плати по Україні, а, по-друге тим, що після проведення медичної реформи та виокремлення ланки сімейної медицини змінилася схема фінансування медичних установ. Однак середньомісячна заробітна плата одного працівника лікарні становить всього 70% від середньої заробітної плати по Україні, що є демотивуючим.

Додаткова оплата нараховується за кваліфікаційну категорію, за класність водіям, за вислугу років, за роботу в шкідливих умовах, за використання в роботі дезінфікуючих засобів.

Да заходів нематеріального стимулювання відноситься нагородження працівників Грамотами та Подяками д державних свят та свята медичного працівника. Навчанню та розвитку персоналу в лікарні уваги не приділяють. Працівники, якщо навчаються, то власний рахунок.

В роботі за допомогою метода анкетного опитування було здійснено оцінку рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці, що діє у лікарні, при цьому лише 20% опитаних повністю задоволені нею, дві третини вважають, що умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації створені лише частково, 70% респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником, 97% віддають перевагу позитивним методам стимулювання, серед методів грошового матеріального стимулювання більшість працівників на першому місці визнали традиційне стимулювання, на другому місці - оплата закладом, навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку. Серед видів

негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу корпоративним святкам та наявності власного спортивно-оздоровчого центру, який відвідувати можна безкоштовно.

З урахуванням анкетного опитування в роботі розроблена сучасна модель мотивації та стимулювання праці, що відповідає потребам КНП «Путивльська міська лікарня», зокрема додаткову оплату за досягнення високих показників та впровадження пропозицій, а також відкриття власного спортивно-оздоровчого центру, відвідування якого для працівників лікарні буде безкоштовним.

Також на основі анкетного опитування була розроблена система нарахування додаткової заробітної плати. Так, опитування показало, що лікарі хотіли би отримувати доплату за досягнуті результати, а також за впроваджену пропозицію працівника, що дасть можливість поставити у відповідність оплату праці та її продуктивність. Також працівники хотіли би, щоб були створені умови для навчання та підвищення кваліфікації та щоб визнавалися результати навчання.

Всі критерії, що визначають професійну діяльність медичного персоналу згрупували у три групи за напрямом активності персоналу. Критерії групи трудової активності характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником. Критерії групи пацієнт орієнтованої активності характеризують взаємовідносини медичного працівника з пацієнтами та рівень їх задоволеності. Ця група факторів є надзвичайно важливою у сучасних пореформених умовах, згідно яких медичні заклади конкурують між собою за пацієнтів з метою збільшення фінансування НСЗУ. Відповідно, чим вищий рівень задоволення пацієнтів, тим їх більша кількість буде звертатися до конкретного медичного закладу чи конкретного лікаря.

На основі цих двох груп критеріїв варто здійснювати додаткову оплату за досягнення високих результатів по всіх чи окремих критеріях.

Критерії групи інноваційної активності характеризують наміри працівників щодо свого професійного розвитку, а також новаторську результативність у вигляді кількості зроблених пропозицій, що знайшли впровадження у медичному закладі, де працює конкретний працівник. Критерії цієї групи можуть бути основою для додаткової оплати або для разового преміювання працівників.

В роботі представлена система нарахування додатковій оплати у відсотках до посадового окладу в залежності від рівня досягнення показника за кожним з критеріїв трудової активності. Найбільший розмір доплати становить 30% при збільшенні показника на 50% і вище у звітному році порівняно з попереднім. Як бачимо, така система додаткової оплати дозволить поставити у залежність оплату праці від рівня досягнення показників, що характеризують якість виконання професійних обов'язків медичним працівником. При впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулювання праці, середня заробітна плата одного працівника по лікарні може становити 18785 грн, в той час як у 2021 році вона становила 9887 грн за місяць. Тобто заробітна плата може зрости на 90%. Таке зростання середньої заробітної плати одного працівника позитивно вплине на підвищення рівня мотивації працівників лікарні, що, в свою чергу, обумовить підвищення продуктивності праці.

В розробленій моделі мотивації та стимулювання праці для аналізованого КНП також запропонований такий захід підвищення мотивації персоналу, як відкриття власного спортивно-оздоровчого центру. Для працівників КНП «Путивльська міська лікарня» відвідування центру буде безкоштовним. Це сприятиме не лише збереженню здоров'я працівників, а й формування у них вищого рівня задоволеності роботою в лікарні, відчуття того, що керівництво про них піклується, що позитивно позначиться на роботі працівників.

Окрім цього, якщо відкрити платне відвідування спортивно-оздоровчого центру для мешканців м.Путивль, то центр може самостійно

фінансувати свою діяльність та при значному розширенні кількості відвідувань мешканців навіть забезпечуватиме грошові надходження для лікарні.

Таким чином, запропонована модель мотивації та стимулювання праці сприятиме отримання лікарнею різних видів ефектів, а саме: економічний, організаційно-управлінський та соціальний, досягнення яких сприятиме підвищенню ефективності роботи КНП «Путивльська міська лікарня».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення 01.10.2022р.)
2. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 10.11.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103) (дата звернення 08.10.2022р.)
3. Граматик І.І. Розробка сучасної моделі системи мотивації та стимулювання праці КНП «Путівльська міська лікарня». *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції*. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції / Ред. кол. Сідельникова Л.П. та ін. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2022. С.
4. Граматик І.І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. *Integration of scientific and modern ideas into practice*. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 159-162. URL: <https://isg-konf.com/integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice/> (дата звернення 17.11.2022р.)
5. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. Феміна, 1995. 368 с.
6. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf> (дата звернення 01.10.2022р.)

7. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С.233-237. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення 01.10.2022р.)
8. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С.218-234. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 02.10.2022р.)
9. Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. *Україна. Здоров'я нації*. 2010. №1(13). С.5-23
10. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення 03.10.2022р.)
11. Матвійів В. В. Аналіз надання медичних послуг населенню лікарями первинної медичної допомоги в умовах реформування системи охорони здоров'я: регіональний рівень. *Економічний простір*. 2020. №164. С.147-151. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-27> (дата звернення 03.10.2022р.)
12. Мінімальна заробітна плата в Україні. URL : <http://surl.li/dfxwk> (дата звернення 05.10.2022р.) (дата звернення 13.10.2022р.)
13. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с. URL : <https://cutt.ly/IMkhB3l> (дата звернення 05.10.2022р.)

14. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 23-27. URL : <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20888/05-Petrachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення 04.10.2022р.)
15. Україна у цифрах 2021. Статистичний збірник. Київ, 2022. 46 с.
16. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С.115-119. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20> (дата звернення 04.10.2022р.)
17. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 2003. January. P. 87-96.
18. Kharchenko T., Jiang Yu. Improving the management of human resources of the enterprise. *Integration of scientific and modern ideas into practice*. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 310-312. URL: <https://isg-konf.com/integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice/> (дата звернення 01.10.2022р.)
19. Kovaljova O., Pizniak T. (2016). Enterprise HR Management on innovative principles. *Economic and law paradigm of modern society*. №2. С.57-62.
20. Milkovich George T. Personnell Human Resource Management / Milkovich George T., Boudreau John W. Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 1988.
21. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868-877.doi: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323> (дата звернення 04.10.2022р.).

ДОДАТКИ

Новая форма

Анкета для визначення рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці, що використовується в КНП «Путивльська міська лікарня». Просимо бути щирими та правдивими. Це дасть можливість удосконалити систему мотивації та стимулювання до вищого рівня.

Ваша посада *

- ☐ Лікар
- ☐ Середній медичний персонал

Ваш вік

- ☐ до 35 років
- ☐ 36-50 років
- ☐ понад 50 років.

Чи задоволені ви заробітною платою?

- ☐ Задоволений повністю
- ☐ Частково задоволений
- ☐ Не задоволений

Чи створені в КНП умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації?

- ☐ Створені
- ☐ Частково створені
- ☐ Такі умови відсутні

Яким видам грошового матеріального стимулювання надаєте перевагу?

- ☐ доплата за показники, специфічні для медичної галузі (категорія, робота в нічний час та ін) робота
- ☐ премія за досягнуті показники (охоплення населення щепленнями, скринінговими процедурами т...
- ☐ премія за грамоту чи подяку
- ☐ премія за вашу пропозицію, що впроваджена в діяльність лікарні
- ☐ премії та подарунки до професійних свят та особистих подій у житті працівника;
- ☐ оплата відпочинку, лікування, навчання, тренінгів, семінарів;
- ☐ оплата відвідування фітнес-центру; компенсація витрат на житло, транспорт;
- ☐ оплата мобільного зв'язку, пільгове харчування; одноразова допомога при виході на пенсію;

Яким видам негрошового матеріального стимулювання надаєте перевагу?

- ☐ корпоративні свята;
- ☐ корпоративні культурно-розважальні чи спортивні заходи;
- ☐ наявність власного спортивно-оздоровчого центру для своїх працівників;
- ☐ корпоративні туристичні поїздки.

Яким видам нематеріальних методів стимулювання надаєте перевагу?

- ☐ високий рівень організації праці;
- ☐ гарні умови праці;
- ☐ сприятливий морально-психологічний клімат;
- ☐ можливість для навчання, підвищення кваліфікації, розвитку, самореалізації;
- ☐ моніторинг думок та пропозицій співробітників.

Як ви вважаєте, які методи більш дієві: негативні методи стимулювання (догани, осуд, пониження по посаді та ін.) чи позитивні (визнання керівництвом та колегами заслуг та здобутків працівника, похвала, позитивна мотивація без загроз)?

- ☐ позитивні
- ☐ негативні
- ☐ Який чинник найбільш мотивує до продуктивної праці?
- ☐ заробітна плата;
- ☐ менеджмент;
- ☐ колектив;
- ☐ цікава та змістовна робота.