

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: **Удосконалення системи мотивації персоналу
закладів охорони здоров'я**

Студента групи 124мнА,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Катерина ВАРУХА

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Олександр КОРОТКИЙ,
к.м.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Варухи Катерини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я.

керівник роботи Олександр КОРОТКИЙ, к.м.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. № 832

2. **Строк подання студентом роботи** 02.01.2023

3. **Вихідні дані до роботи** _____

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу закладів

охорони здоров'я

Об'єкт дослідження

Система мотивації персоналу на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предмет дослідження

Ключові фактори впливу на ефективність мотивації персоналу підприємства сфери охорони здоров'я.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

табл. 14, рис. 22

6. Дата видачі завдання «29» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	

6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент

_____ Катерина ВАРУХА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олександр КОРОТКИЙ.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 73, табл.14, рис.22.

Виробничі затрати, собівартість, кошторис, стоматологія, задоволеність пацієнтів, якість стоматологічної допомоги, оптимізація.

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність управління мотивацією персоналу стоматологічного закладу.

Визначено особливості мотивації персоналу медичних закладів.

Досліджено зміст основних напрямків та теорій мотивації персоналу.

Підчас написання роботи вивчено основні характеристики та віхи розвитку Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця. В ході дослідження проаналізовано склад та структуру персоналу. Вивчено документи, якими регламентується діяльність закладу, зокрема, Положення про Стоматологічний медичний центр НМУ. Досліджено складові системи мотивації персоналу шляхом вивчення Колективного договору НМУ імені О.О. Богомольця.

Визначено сильні і слабкі сторони в діяльності стоматологічного закладу, можливості та загрози, що генеруються оточуючим середовищем. На основі SWOT-аналізу визначені стратегічні напрями розвитку СМЦ.

В межах виокремлених напрямків сформований перелік заходів ,рекомендованих до впровадження та сформований мотиваційний механізм реалізації цих заходів.

Розроблені прогнози щодо перспектив розвитку діяльності та використання персоналу СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	10
1.1. Мотивація як функція управління	10
1.2. Особливості мотивації персоналу підприємства в сфері охорони здоров'я	15
1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу в діяльності медичного закладу	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЇ НА БАЗІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О.БОГОМОЛЬЦЯ	27
2.1. Загальна характеристика Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця	27
2.2. Аналіз структури управління Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця	35
2.3. Система мотивації персоналу стоматологічного закладу у складі закладу вищої освіти	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О.БОГОМОЛЬЦЯ	55
3.1. Виявлення та оцінка перспективних напрямків удосконалення мотиваційної політики стоматологічного підприємства	55
3.2. Система заходів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства	60
3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства сфери охорони здоров'я	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	66
ВИСНОВИК	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Проблема мотивації працівників медичних підприємств в умовах активного розгортання медичної реформи стає все більше актуальною. Адже, отримав можливості самостійного управління діяльністю та стратегічне завдання здійснювати цю діяльність на засадах самоокупності, менеджмент підприємств сфери охорони здоров'я стикнувся із ситуацією, коли результат роботи всього закладу став визначатись результатами роботи кожного окремого члена трудового колективу. І тому на перший план вийшла потреба у забезпеченні злагодженості у роботі персоналу, та максимальної віддачі кожного працівника. Забезпечити це можливо лише за рахунок вдалого застосування належної мотивації, яка б стимулювала працівників до максимальної ефективності в їх праці.

Тому мотивація є однією з ключових функцій менеджменту і її роль в сучасному світі лише зростає. А менеджмент будь-якого підприємства шукає нових шляхів і можливостей для того, щоб активізувати працівників та підтримувати зацікавленість у результатах не лише їх праці, а і діяльності підприємства в цілому.

Проблематика управління персоналом підприємства і його мотивації, зокрема, розроблялася такими закордонними та вітчизняними вченими як О. Амоша, Л. Балабанова, О. Бойко, М. Виноградський, А. Дейнека, М. Дейч, Г. Десслер, Н. Дикань, П. Друкер, О. Єськов, Г. Жаворонкова, Ю. Залознова, А. Колот, О. Крушельницька, О., Дж.Лафті, Д. Макгрегор, Г. Осовська, І. Петрова, Ф. Ротлісбергер, М. Семікіна, Ф. Тейлор, У. Уайт, О. Хандій, та іншими.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи визначено обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я.

Для досягнення даної мети в роботі було вирішено наступні **завдання**:

- розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу підприємства сфери охорони здоров'я;
- досліджено суть мотивації як функції управління;

- визначені особливості мотивації персоналу підприємства в сфері охорони здоров'я;
- вивчені методи та інструменти мотивації персоналу в діяльності медичного закладу;
- проведене дослідження персоналу та його мотивації на базі стоматологічного закладу;
- проведений аналіз структури управління стоматологічного закладу;
- вивчено систему мотивації персоналу стоматологічного закладу у складі закладу вищої освіти;
- виявлені та оцінені перспективні напрямки удосконалення мотиваційної політики стоматологічного підприємства;
- розроблена система заходів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;
- проведена оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства сфери охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження визначено систему мотивації персоналу на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предметом дослідження стали ключові фактори впливу на ефективність мотивації персоналу підприємства сфери охорони здоров'я.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувались як загально-наукові, так і спеціальні **методи наукового дослідження**, зокрема, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, факторний аналіз, SWOT-аналіз діяльності підприємства, прийоми і методи фінансового аналізу тощо.

Наукова новизна та практична значущість.

Запропонована додаткова система мотивації персоналу для реалізації заходів щодо удосконалення діяльності СМЦ.

Для виконання важливих разових завдань будуть залучатись найбільш компетентні для таких завдань працівники.

Лікарі-стоматологи та інших фахівці СМЦ будуть активніше використовувати сучасні інструменти покращення діяльності. Такі як маркетинг, пацієнтоорієнтований підхід, сервісна складова в діяльності.

Система стимулюватиме персонал до створення нових джерел доходів для СМЦ і, відповідно, НМУ.

Робота має важливе прикладне значення, а рекомендації, сформульовані в результаті дослідження можуть знайти застосування в практичній діяльності стоматологічного підприємства і підвищити її ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Мотивація як функція управління

Управління персоналом завжди є фокусом уваги як практикуючих менеджерів так і науковців, адже будь яке підприємство має персонал, робота якого є визначальним чинником ефективності його функціонування.

Тому існує великий набір визначень поняття «управління персоналом». Так Ситник Н.І. вважає, що «управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції» [51].

Г. Деслер підкреслює, що «управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності організації та підвищення якості трудового життя персоналу [51].

Кибанов А.Я. акцентує на ролі керівного складу підприємства в цьому процесі: «управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [51].

Зазначимо, що протягом ХХ століття управління персоналом пройшло етап дуже значної трансформації від розуміння працівника лише як об'єкта техносистеми, у функціонал якого входить лише стандартизоване виконання технологічних виробничих операцій [5, с. 10], до надання пріоритетного значення знанням, інтересам та цінностям людини, її розвитку, пошуку в управлінні персоналом можливостей для забезпечення для людини балансу між роботою та життям через гнучкість робочого часу, застосування дистанційних форм праці тощо [5, с. 11].

Управління персоналом як одна із підсистем загального менеджменту промислового підприємства є складним утворенням, що складається з суб'єктів управління, об'єднаних певною організаційною структурою із вертикальними і горизонтальними внутрішніми зв'язками між керівниками і фахівцями, що використовуються під час створення гіпотези, її обґрунтування, вироблення та прийняття і подальшої реалізації управлінських рішень.

Проте, структурно-функціональні частини управлінської системи завжди лишаються незмінними і включають три обов'язкові блоки (рис. 1.1) [30].

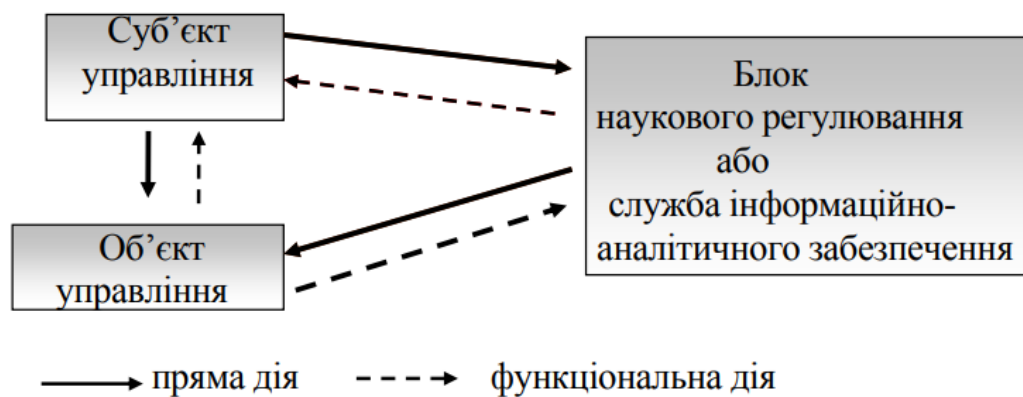


Рис. 1.1. Обов'язкові структурно-функціональні частини управлінської системи

Основні функціональні процеси управлінської системи також є стандартизованими і включають певний специфічний набір операцій і процедур та зворотній зв'язок між елементами системи (рис. 1.2).

Така система є цілеспрямованою, тому у її складі обов'язково відбувається формування цілей та визначення функцій.

Окреслена система цілей управління персоналом підприємства визначає політику управління персоналом і є наріжним каменем, що у подальшому стає запорукою ефективного функціонування підприємства в цілому.

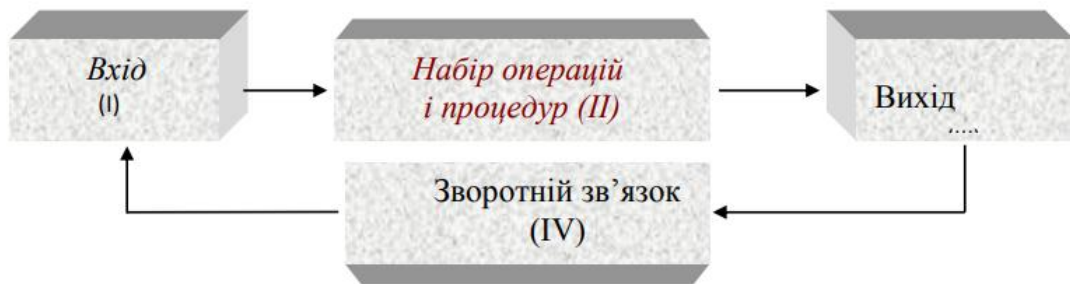


Рис. 1.2. Основні функціональні процеси управлінської системи [30]

Система управління персоналом промислового підприємства базується на певних закономірностях та принципах.

Принципи управління персоналом – це специфічні правила, положення й норми, яким мають наслідувати керівники і фахівці в процесі реалізації управління персоналом для досягнення своїх цілей [30].

Принципи управління персоналом діляться на загальні і специфічні. До загальних відносять принципи: науковості, єдиноначальності, лідерства, мотивації, підлеглості індивідуальних інтересів загальним цілям і завданням виробництва тощо.

Серед специфічних принципів ключовим принципом є відповідність системи управління персоналом особливостям та тенденціям розвитку виробничої системи підприємства. Тобто між суб'єктом і об'єктом управління. Звідси витікає, що чим складнішим є процес виробництва, тим складнішою має бути система управління персоналом такого підприємства. І навпаки – проста виробнича система потребує простої системи управління.

Управління персоналом завжди має системний характер. Системність проявляється як у внутрішньо управлінських взаємозв'язках, так і в зв'язках із системою управління промисловим підприємством в цілому, з виробничою системою підприємства та із зовнішніми контрагентами (зовнішнім середовищем) [30].

Поєднання елементів централізації і децентралізації в управлінні персоналом як запорука ефективності функціонування системи. Рівень

централізації визначається довжиною відстані від шаблем, на якому приймається рішення та шаблем, для якого воно приймається.

Пропорційність розвитку підсистем і елементів системи управління персоналом.

Трансформація системи управління персоналом через зміну складу і змісту функцій управління відповідно до шабля управління, де вони застосовуються.

Обґрунтована мінімізація рівнів управління персоналом. Ефективність роботи управлінської системи напряду залежить від кількості рівнів управління.

Система специфічних принципів управління персоналом наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система специфічних принципів управління персоналом

Складено автором на основі [30]

Дотримання принципів управління персоналом з боку керівників дозволяє зробити процес управління керованим, передбачуваним та ефективним.

Мотивація є однією з ключових загальних функцій менеджменту медичного підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функції менеджменту медичного підприємства

Авторська розробка

Відмітимо, що із усього переліку загальних функцій менеджменту саме мотивація націлена виключно на власне працівника як людину.

Згідно із визначенням поняття функції менеджменту, можна сказати, що мотивація – це відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який має за мету цілеспрямований вплив на працівників з метою спонукання їх до ефективної трудової діяльності.

Мотивувати людину до відданої праці означає створити для неї такі умови роботи, в яких працювати буде вигідно, зручно, цікаво, творчо. Адже, лише умови, в яких людина відчувається комфортно не лише фізично, а й психологічно, спонукають до довготривалих та ефективних трудових відносин.

Мотивація людини до праці складається з двох аспектів. [46].

Перший - це стимулювання як спонукання до активної трудової діяльності через застосування різноманітних стимулів, яким зазвичай є матеріальне стимулювання (підвищення посадового окладу, виплата премій, розширення соціального пакету, подарунки до важливих для людини дат тощо) та

нематеріальне (моральне) стимулювання (визначення заслуг працівника перед усім колективом, подяки, нематеріальні винагороди тощо).

Другий аспект мотивації – власне мотивування, є більш складним, оскільки полягає у творенні у працівників підприємства внутрішніх мотивів для ефективної праці. Головними тут стають психологічні важелі впливу, націлені на створення у людини зацікавленості в праці, отримання задоволення від роботи, від спілкування в колективі тощо (рис. 1.5).

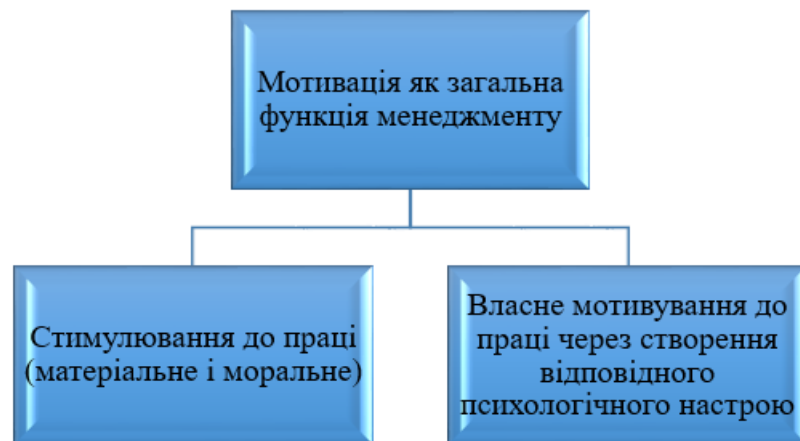


Рис. 1.5. Практичні аспекти мотивації як загальної функції менеджменту

Авторська розробка

Лише поєднання цих двох аспектів мотивації людини може принести позитивний ефект.

1.2. Особливості мотивації персоналу підприємства в сфері охорони здоров'я

Питання мотивації медичних і, зокрема, стоматологічних працівників є вельми актуальним, адже в медицині і стоматології якість надання медичної послуги і, відповідно, успішність роботи підприємства залежить від якості роботи

лікаря чи іншого персоналу. Адже робота повністю пов'язана із безпосередніми контактами з пацієнтами, тому ані якісна апаратура, ані якісь надзвичайні ліки не зможуть спрацювати тоді, коли лікар буде ставитись до своєї роботи без належної зацікавленості [30].

Тому важливо розрізнити мотиви праці лікарів та види мотивації, які можуть бути ефективно застосовані в медичному закладі.

Види мотивації відповідно до критерію типу впливу діляться на прямі та непрямі. Їх порівняльна характеристика наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика мотивації медичного персоналу прямого і непрямого впливу

Критерій порівняння	Мотивація прямого впливу	Мотивація непрямого впливу
Матеріальне заохочення	Система оплати праці на підприємстві, система преміювання та інших фінансових винагород, грошові заохочення, путівки тощо.	Різноманітні пільги, що надають працівникам (так званий соціальний пакет).
Нематеріальне заохочення	Подяка, оснащення робочого місця новим обладнанням, забезпечення доступу до інтернет-ресурсів, електронних баз даних, зручний графік роботи,	Позитивні відгуки пацієнтів лікарні, комфортна атмосфера в колективі, стабільне фінансове становище закладу та визначеність його перспектив в коротко та середньостроковому періодах.

Складено автором на основі [35]

Незалежно від того, прямий чи непрямий вплив здійснює мотиваційний захід, він повинен стимулювати інтерес медичного працівника до праці та давати почуття задоволення від роботи, що виконується.

Інші розповсюджені методи мотивації медичних працівників, це [30]:

- соціальна мотивація, коли лікар відчуває себе частиною команди, від якої залежить здоров'я і, навіть, життя пацієнта;

- психологічна мотивація – кожна людина залежить від психологічного комфорту, який створюється оточенням, особливо в робочому колективі;

- кар'єрна мотивація – для медичного працівника це можливість отримати більший рівень впливу в колективі, доступ до більш цікавих моментів роботи, вищій посадовий оклад, більшість професіоналів прагнуть до досягнення високих результатів в професійній кар'єрі;

- освітня мотивація – дуже важлива частина мотивації в медичній сфері, адже специфіка роботи лікаря полягає в тому, що він змушений все своє професійне життя навчатися і підвищувати свою кваліфікацію.

Усі перераховані типи мотивації пов'язані одна з іншою тісно переплітаються.

Мотивація медичного працівника може бути внутрішньою та зовнішньою, які також взаємопов'язані (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Зміст та взаємозв'язки внутрішньої та зовнішньої мотивації медичних працівників

Авторська розробка

Якщо внутрішня мотивація є диспозиційною, тобто завжди присутня в людині та актуалізується під впливом певної зовнішньої ситуації, то саме

створити певну позитивну для працівника ситуацію покликаний менеджмент медичного закладу.

Саме на тлі внутрішньої мотивації працівник оцінює зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та відповідним чином реагує, покращуючи чи погіршуючи результати своєї праці.

Тому керівництво медичного закладу повинно для заохочення персоналу до продуктивної праці створювати умови для розвитку особистісного професійного та творчого потенціалу, оскільки це є єдиним шляхом до довгострокових результативних відносин найманого працівника та роботодавця.

1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу в діяльності медичного закладу

Методи та інструменти мотивації персоналу в діяльності медичного закладу формують організаційну систему мотивації праці, яка включає компоненти мотивації, конкретні інструменти та методи та цілі мотивації. Ці складові перераховані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Організаційна система мотивації праці медичного закладу

Компоненти мотивації	Інструменти та методи	Цілі мотивації
1	2	3
Організаційна культура підприємства. Система загальних для колективу цінностей та норм.	Стиль управління. Статут підприємства. Основні положення та принципи керівництва.	Визнання ключових цілей підприємства. Орієнтація на стратегію та перспективу.
Принципи менеджменту. Відносини між керівниками та працівниками (підлеглими).	Делегування відповідальності в середині системи управління. Участь членів колективу у прийнятті рішень. Створення прийнятних умов праці та відпочинку.	Орієнтація на перспективу. Узгодження інтересів усіх стейкхолдерів. Співробітництво між менеджерами та працівниками, між рівними ланками керівництва.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Кадрова політика. Підвищення кваліфікації працівників. Професійна мобільність працівників.	Тренінги, семінари, конференції. Планування кар'єрного розвитку медичних працівників. Стратегічне планування структури кадрів.	Самостійність та ініціативність на робочих місцях. Інноваційна діяльність. Наукова діяльність.
Інформація про стан справ на підприємстві.	Інформаційні листки, професійні довідники, наради	Інформованість про стан справ в колективі, зацікавленість в його інтересах.
Організація робочого місця і робочого часу на засадах ергономіки та розуміння людської фізіології. Інноваційне оснащення робочих місць медичних працівників. Гнучке пристосування робочого часу та часу відпочинку до потреб медичних працівників.	Технічне оснащення робочих місць. Гнучкий робочий час, позмінний графік. Збільшення тривалості відпустки, можливість використовувати її усю разом чи із розбивкою на частини.	Задоволеність станом робочого місця. Задоволення від роботи. Відповідальність і ефективність використання робочого часу.

Узагальнено на основі [8, 15, 22, 24, 30, 46]

Методи та інструменти мотивації персоналу, застосовувані в діяльності медичного закладу залежать від наповненості цієї функції конкретними завданнями, що мають виконувати менеджери підприємства (рис. 1.7).

Мотивація персоналі медичного закладу в умовах реформування галузі має базуватись на сучасних теоріях мотивації, що діляться на змістовні та процесуальні теорії.

Змістовні теорії акцентують увагу на внутрішніх спонукальних мотивах людини.

Процесні базуються на визначенні вподобань людини через рівень їх виховання та пізнання (освіченості).

Найбільш відомою змістовною теорією мотивації є ієрархія потреб А. Маслоу. Вчений виділив п'ять рівнів потреб людини від найбільше базових до вищих.



Рис. 1.7. Змістовне наповнення функції мотивації персоналу менеджменту медичного підприємства

Авторська розробка на основі [8, 15, 22, 24, 30, 46]

Такими потребами за А. Маслоу є [46]:

1. Потреби фізіологічного характеру – необхідні для виживання людини (їжа, вода, відпочинок, сон, секс).
2. Потреби в безпеці в теперішньому та впевненості в майбутньому.
3. Потреби соціального характеру (відчуття приналежності до колективу, соціальної групи, підтримка оточення тощо).
4. Потреба в повазі оточуючих.
5. Потреба у професійному (творчому) самовираженні.

Хиба теорії, відповідно до більш новітніх досліджень полягає у тому, що розташування потреб не має настільки явно вираженого ієрархічного характеру і визначається більше індивідуальними особливостями людини.

Теорія потреб Мак Клеелланда також базується на оцінці потреб людини, але бере до уваги лише потреби вищого рівня, поділяючи їх на три типи – владу, успіх та причетність.

Мак Клеелланд вважав, що людям притаманне бажання влади у сенсі бажання робити вплив на інших людей. Сучасні робочі стосунки в колективах розбудовані часто таким чином, що рівень впливу не завжди визначається посадою людини, то така потреба може бути реалізована без кар'єрного зростання.

Потреба в успіху задовольняється не лише формальними складовими, такими як кар'єрне зростання, статус в колективі чи збільшення розміру отримуваної матеріальної винагороди, але й може проявлятися у задоволенні від отриманого результату праці.

Потреба в причетності перекликається з потребами соціального характеру за А. Маслоу і полягає в бажанні людини мати дружні стосунки, компанію знайомих, однодумців тощо.

Американський психолог-науковець Фредерік Герцберг запропонував модель мотивації праці, яка базується на потребах працівника, виділивши дві групи (категорії) чинників впливу (рис. 1.8) [15, 22, 24].



Рис. 1.8. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Складено автором

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга багато в чому перекликається із теорією Маслоу. Оскільки мотивації теорії порівнянні із потребами вищого рівня в ієрархії Маслоу.

Друга частина теорій мотивації, це процесуальні теорії. Вони аналізують те, як людина прикладає зусилля для досягнення своїх конкретних цілей та вибирає конкретний вид поведінки в залежності від ситуації.

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, проте вважають, що поведінка людей визначається не лише потребами, але і соціальними мотивами.

Трьома найбільш відомими і визнаними процесуальними теоріями мотивації є: теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера.

Ключовим постулатом теорії очікувань є те, що людина має сподівання на те, що обраний нею тип поведінки призведе до досягнення бажаного результату. Очікування є оцінкою людиною можливості настання такого результату. Теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрат праці та її результатів; отриманих результатів праці та отримуваної за неї винагороди; отримуваної за результатами праці винагороди та ступень валентності працівника, тобто задоволеності отриманою винагородою (рис. 1.9) [22, 24]



Рис. 1.9. Інтерпретація теорії очікувань

Авторська розробка

Теорія справедливості також розглядає взаємозв'язок між працею людини та отриманою винагородою за працю.

Прихильники теорії справедливості акцентують на тому факті, що людина схильна порівнювати свої зусилля та свій заробіток із зусиллями та заробітком інших.

За переконанням прихильників теорії справедливості, для забезпечення вмотивованості людей у праці менеджмент має постійно підтримувати і працівниках відчуття справедливості отримуваної винагороди за зроблену працю.

Адже людина, яка впевнена в несправедливості оплати її праці, свідомо чи несвідомо, але прагне до зменшення її інтенсивності, що негативно відбивається на результатах роботи усього підприємства.

Одна з найбільше пропрацьованих процесуальних теорій мотивації, це модель Портера-Лоулера. Авторами якої є, відповідно, Лайман Портер і Едвард Лоулер. Суттю теорії є спостереження, що підвищенню результативності праці людини значною мірою сприяє задоволеність власною працею. Без такого задоволення стимулювати людину до ефективної роботи марно. Загальні результати, що демонструє співробітник це поєднання чотирьох ключових чинників (рис. 1.10) [15, 22, 24]



Рис. 1.10. Ключові чинники мотивації за моделлю Портера-Лоулера

Оскільки за даною теорією задоволеність працею є наслідком результативної праці, а не причиною, то науковці дають інші поради щодо мотивування працівників, а ніж представники інших наукових шкіл і напрямів.

Так вони вважають за необхідне:

- Створити в середині організації (підприємства) певний організаційний клімат, який буде сприяти праці;
- Створити дружню до працівників атмосферу на роботі;
- Активно спілкуватись із працівниками по усіх питаннях [40].

Узагальнено різні підходи до мотивації праці визначають механізм впливу мотивації на трудову поведінку людини (рис. 1.11).

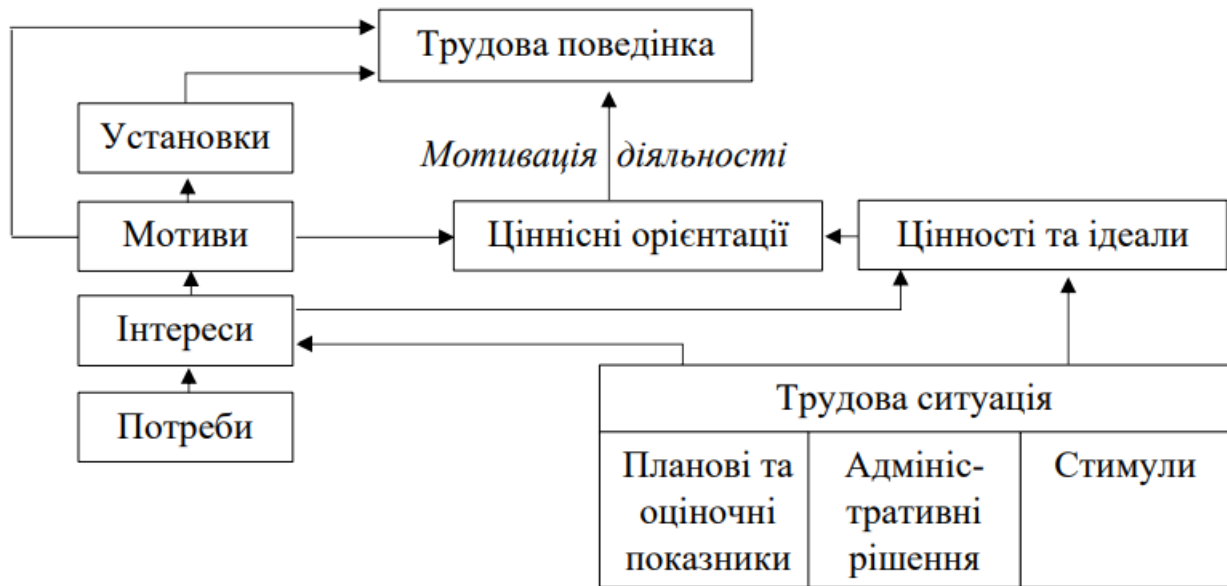


Рис. 1.11. Механізм дії мотивації на трудову поведінку людини

Джерело [40]

Таким чином, менеджери завжди ставлять перед собою задачу стимулювати працівників до більш продуктивної праці і, зважаючи на велику кількість різноманітних теорій та підходів, варто зазначити, що мотивація розрізняється по відношенню до кожної конкретної людини, а також трансформується з часом відповідно до трансформації людського суспільства та окремих індивідів в ньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління персоналом завжди є фокусом уваги як практикуючих менеджерів так і науковців, адже будь яке підприємство має персонал, робота якого є визначальним чинником ефективності його функціонування.

Мотивація є однією з ключових загальних функцій менеджменту медичного підприємства.

Відмітимо, що із усього переліку загальних функцій менеджменту саме мотивація націлена виключно на власне працівника як людину.

Згідно із визначенням поняття функції менеджменту, можна сказати, що мотивація – це відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який має за мету цілеспрямований вплив на працівників з метою спонукання їх до ефективної трудової діяльності.

Мотивувати людину до відданої праці означає створити для неї такі умови роботи, в яких працювати буде вигідно, зручно, цікаво, творчо. Адже, лише умови, в яких людина відчувається комфортно не лише фізично, а й психологічно, спонукають до довготривалих та ефективних трудових відносин.

Мотивація людини до праці складається з двох аспектів.

Перший - це стимулювання як спонукання до активної трудової діяльності. Другий аспект мотивації – власне мотивування.

Розповсюджені методи мотивації медичних працівників, це: соціальна мотивація, психологічна мотивація, кар'єрна мотивація, освітня мотивація тощо.

Методи та інструменти мотивації персоналу в діяльності медичного закладу формують організаційну систему мотивації праці, яка включає компоненти мотивації, конкретні інструменти та методи та цілі мотивації.

Мотивація персоналі медичного закладу в умовах реформування галузі має базуватись на сучасних теоріях мотивації, що діляться на змістовні та процесуальні теорії.

Змістовні теорії акцентують увагу на внутрішніх спонукальних мотивах людини.

Процесні базуються на визначенні вподобань людини через рівень їх виховання та пізнання (освіченості).

Менеджери завжди ставлять перед собою задачу стимулювати працівників до більш продуктивної праці і, зважаючи на велику кількість різноманітних теорій та підходів, варто зазначити, що мотивація розрізняється по відношенню до кожної конкретної людини, а також трансформується з часом відповідно до трансформації людського суспільства та окремих індивідів в ньому.

Найбільш відомими теоріями мотивації є ієрархія потреб за А. Маслоу, теорія потреб Мак Клееланда, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЇ НА БАЗІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О.БОГОМОЛЬЦЯ

2.1. Загальна характеристика Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця є структурним підрозділом Національного медичного університету імені О.О. Богомольця

Це комплексна за організацією та призначенням навчально-лікувальна установа, в якій не лише надають висококваліфіковану та спеціалізовану стоматологічну амбулаторну консультативно-лікувальну допомогу пацієнтам, а також готують майбутніх лікарів-стоматологів, проводять підвищення кваліфікації стоматологічних кадрів та проводять науково-дослідну роботу.

На рис. 2.1 зображено складові діяльності СМЦ згідно Положення [39].

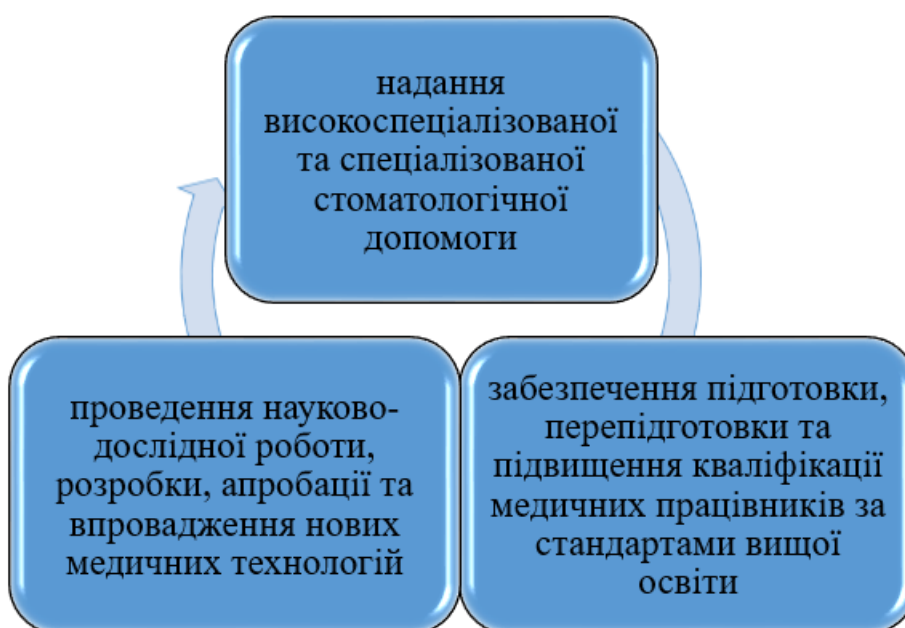


Рис. 2.1. Основні завдання СМЦ Національного медичного університету імені О.О. Богомольця

Стоматологічний медичний центр Університету – основна навчальна база для студентів стоматологічного факультету, лікарів, що проходять підготовку в Інституті післядипломної освіти університету та студентів медичного фахового коледжу. І головним завданням СМЦ є забезпечення найвищого рівня надання послуг у сфері вищої медичної стоматологічної освіти [27, 34, 42, 45, 47].

Загальна характеристика СМЦ за юридичними ознаками подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика СМЦ НМЦ імені О.О. Богомольця

№ з/п	Показник	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва	Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця
2	Код ЄДРПОУ	02010787
3	Юридична адреса	бул. Тараса Шевченка, 13, місто Київ
4	Фактична адреса	вул. Зоологічна, 1, Київ, 03057
5	Власник	Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ України)
6	Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
7	Форма власності	Державна

[27, 34, 42, 45, 47]

Стоматологічний медичний центр НМУ був створений на базі Стоматологічної поліклініки МОЗ України у 2004 році. Поліклініка була передана Національному медичному університету імені О.О. Богомольця відповідно до наказу МОЗ України від 16.06.2004 року за №307.

Університет провів повну реструктуризацію штату відповідно до поставлених керівництвом університету завдань. Були визначені пріоритетні шляхи розвитку СМЦ, як навчальної, лікувальної та наукової бази стоматологічного факультету.

Для забезпечення можливості ефективного виконання поставлених завдань приміщення поліклініки було капітально відремонтовано, реконструйовано та наповнено сучасною апаратурою. Зокрема, було оновлено 60,5% стоматологічних

установок. Загальна площа стоматологічного факультету виросла в результаті змін з 5696,2 м² до 9890,3 м². З них 4300 м² використовується в навчальних цілях. Інші площі задіяні для надання стоматологічної допомоги пацієнтам СМЦ [27, 34, 42, 45, 47].

Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги: загальна кількість відвідувань пацієнтів в середньому за рік складає близько 240 тисяч, зокрема, більше 100 тисяч дітей, в анестезіологічному відділенні під загальним знеболенням в амбулаторних умовах щорічно приймають більше 1400 пацієнтів. В середньому щодня СМЦ приймає та консультує до 1200 пацієнтів з найтяжчими ураженнями, приймає пацієнтів спрямованих з сільських та міських поліклінік.

Характеристика надаваної медичної допомоги населенню СМЦ показана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика надаваної медичної допомоги населенню

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню	Надається спеціалізована стоматологічна допомога.
2	Надавані профільні медичні послуги	Платні стоматологічні послуги надаються з 2005 року. В арсеналі Стоматологічного центру задіяно увесь спектр стоматологічних послуг.
3	Перелік Пакетів з НСЗУ	Контракт із НСЗУ не підписувався, оскільки СМЦ не є окремою юридичною особою.
4	Головна мета діяльності	На сьогоднішній день головною метою діяльності Стоматологічного медичного центру НМУ є надання високоспеціалізованої та спеціалізованої стоматологічної допомоги, забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників за стандартами вищої освіти, проведення науково-дослідної роботи, розробки, апробації та впровадження нових медичних технологій.

[27, 34, 42, 45, 47]

Лікувально-діагностичний процес Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця забезпечується такими допоміжними підрозділами:

- рентгенологічне відділення (встановлено 7 сучасних рентгенівських апаратів);
- анестезіологічне відділення (повним оснащено сучасною технікою);
- клініко-діагностична лабораторія;
- фізіотерапевтичне відділення;
- зуботехнічна лабораторія (73 робочих місця зубних техніків).

Студенти проходять теоретичну та лікувальну підготовку в 68 навчально-лікувальних кабінетах де встановлено 271 стоматологічна установка, в 12 навчальних класах: в трьох з них встановлено 36 фантомів, а також мають три комп'ютерні класи та 2 лекційні аудиторії. Студенти навчаються стоматології з 2-го курсу, безпосередньо робота в центрі з пацієнтами розпочинається з 3-го курсу під наглядом лікарів центру та викладачів. Обов'язковим етапом іспитів є робота з пацієнтами, яка оцінюється і впливає на загальну, оцінку з дисципліни [27, 34, 42, 45, 47].

Стратегія розвитку Стоматологічного медичного центру на 2017 та подальші роки передбачає створення нового сайту, реорганізацію із оптимізацією штатного розпису та організаційної структури, введення комп'ютерного обліку пацієнтів та створення локальної комп'ютерної мережі, реконструкцію цокольного поверху та вхідної групи стоматологічного корпусу НМУ, перегляд існуючих локальних протоколів та приведення їх у відповідність до сучасних вимог, покращення матеріально-технічного забезпечення, розширення переліку платних послуг та затвердження нових тарифів із суттєвим збільшенням надходжень від господарської діяльності.

Станом на кінець 2022 року студенти НМУ проходять теоретичну та лікувальну підготовку на базі СМЦ в 67 навчально-лікувальних кабінетах де експлуатується 271 сучасна стоматологічна установка. Для проведення занять доступні 12 навчальних класів, і зокрема, три комп'ютерні класи. У 2022 році

додатково облаштовано 2 фантомних класи із 36 фантомами (12 дитячих фантомів та 24 дорослих).

Оснащення основних робочих місць лікарів-стоматологів врегульовано Наказом МОЗ України №158 від 11.04.2005 року «Про затвердження таблиць оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника». Табелі оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога визначає мінімальний перелік оснащення, достатній для провадження терапевтичної діяльності лікаря-стоматолога [32].

Аналіз відповідності фактичної оснащеності кабінетів СМЦ вимогам Табеля оснащення проведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Табель оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та оцінка його виконання у Стоматологічному центрі НМУ імені О.О. Богомольця

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблиці МТО	Кількість в залежності від виду прийому					Наявна кількість	% оснащення по таблиці МТО
		Терап. та загальна стоматологія	Хірургічний	Ортопедичний	Ортодонтичний	Дитячий		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Стоматологічна установка з кріслом пацієнта	1	1	1	1	1	+	100
2	Тестер для визначення життєдіяльності пульпи	1		1	1	1	+	100
3	Крісло лікаря	1	1	1	1	1	+	100
4	Крісло асистента	1	1	1	1	1	+	100
5	Лампа фотополі-мерна	1			1	1	+	100
6	Кварцевий опромінювач	згідно санітарно-епідемічних норм					+	
7	Стоматологічні меблі для зберігання інструментарію (комплект)	1	1	1	1	1	+	100
8	Камера для зберігання стерильного інструменту	1	1	1	1	1	+	100
9	Столик стоматологічний	1	1	1	1	1	+	100

Таким чином, оснащення кабінетів Стоматологічного центру згідно таблиці оснащення повністю відповідає встановленим нормам і нормативам.

Робота центру організована в дві зміни відповідно до розкладу навчальних планів студентів стоматологічного та медичних факультетів.

Оскільки Стоматологічний медичний центр не є відокремленим підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

У табл. 2.4 проаналізовано дані форми звітності №1 Балансу (Звіт про фінансові активи) НМУ імені О.О. Богомольця станом на 1 січня 2023 року.

Таблиця 2.4

Характеристика фінансових ресурсів НМУ імені О.О. Богомольця

№ з/п	Показник	Розмір, грн.	Частка в загальній сумі балансу, %
1	Загальна вартість активів	2710324177	100
2	Загальна вартість нефінансових активів	2302975113	84,97
3	Загальна вартість фінансових активів	407349064	15,03
4	Загальна вартість пасивів	2710324177	100
5	Загальна вартість власного капіталу та фінансового результату	2648319784	97,71
	Загальна вартість зобов'язань	62004393	2,29
6	З них:		
7	Загальна вартість довгострокових зобов'язань	243087	0,01
8	Загальна вартість поточних зобов'язань	61761306	2,28

[34]

Таким чином, загальна вартість активів НМУ складала на 1 січня 2023 року 2710324177 грн. У складі загальної вартості активів НМУ імені О.О. Богомольця переважають нефінансові активи, частка яких складає 84,97%.

У складі пасивів закладу вищої освіти найбільшу частку складають власний капітал та фінансовий результат – 97,71%.

Частка зобов'язань не значна і складає 2,29%. При цьому 2,28% припадає на поточні зобов'язання.

У табл. 2.5 проаналізовано дані форми звітності №3 Звіт про рух грошових коштів НМУ імені О.О. Богомольця за підсумками 2022 року.

Таблиця 2.5

Характеристика руху грошових коштів НМУ імені О.О. Богомольця

№ з/п	Показник	Розмір, грн.
1	I. Чистий рух коштів у результаті операційної діяльності	-109076291
2	II. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	0 (сума надходжень – 126887034, витрат - 126887034)
3	III. Чистий рух коштів у результаті фінансової діяльності	-109102825
4	Залишок коштів на початок 2022 року	360074223
5	Залишок коштів на кінець 2022 року	252170279
6	Зміна у залишку коштів протягом 2022 року	- 107903944

[34]

Згідно звіту ректора за 2022 рік, усі кошти, які надходили на фінансування НМУ імені О.О. Богомольця, використовувалися за цільовим призначенням, відповідно до затверджених МОЗ України кошторисів доходів і видатків, за загальним та спеціальним фондами, штатних розписів. Надходження по загальному і спеціальному фондах представлені на рис. 2.2-2.3.



Рис. 2.2. Динаміка надходжень до загального фонду

[19]



Рис. 2.3. Динаміка надходжень до спеціального фонду

[19]

Таким чином, у 2022 році надходження до загального фонду зросли, а до спеціального – скоротилися у зв'язку із початком активної фази війни із росією.

Всього Університету на 2022 рік було затверджено фінансування по загальному та спеціальному фондах на виконання державних програм у сумі 1219550,4 тис. грн,

В т.ч. КПКВК 2301200 «Спеціалізована консультативна амбулаторно-поліклінічна та стоматологічна допомога, що надається вищими навчальними закладами, науково-дослідними установами та загальнодержавними закладами охорони здоров'я України» 84615,6 тис. грн. (що склало 6,94% від загальної суми фінансування університету), в т.ч. загальний фонд 76451,3 тис. грн. (90,4%), спеціальний фонд – 7864,3 тис. грн. (9,6%).

Згідно кошторису (Додаток Ж), доходи Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця формуються за рахунок загального фонду, що фінансується з бюджету та спеціального фонду, що складається із доходів, отриманих від надання стоматологічних послуг.

У 2022 році розмір надходжень склав 83305600 грн. З них 76451300 грн. (91,77%) склали надходження до загального фонду і 6854300 грн. (8,23%) –

надходження спеціального фонду. Видатки СМЦ дорівнювали надходженням і склали 83305660 грн. З них 82660600 грн. – поточні видатки, 645000 грн. – капітальні видатки на придбання обладнання і предметів довгострокового користування. У структурі поточних витрат переважали витрати на оплату праці (79%), нарахування на заробітну плату (17%). Використання товарів та послуг склало 4% витрат і соціальне забезпечення – менше 1%.

2.2. Аналіз структури управління Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Структура закладу охорони здоров'я відображає сукупність структурних підрозділів, що знаходяться у взаємозв'язку і функціонують як єдине ціле.

У табл. 2.6 наведений перелік основних, допоміжних та обслуговуючих відділень Стоматологічного центру та подана їх стисла характеристика.

Таблиця 2.6

Перелік основних, допоміжних та обслуговуючих відділень Стоматологічного центру та їх стисла характеристика

№ з/п	Відділення	Характеристика
1	2	3
1.1.	Терапевтична стоматологія	<p>Пацієнтам пропонується наступний перелік процедур і заходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - діагностика і лікування захворювань зубів, пов'язаних з каріозними і некаріозними ураженнями зубної емалі; - лікування та пломбування зубних каналів з використанням найсучасніших матеріалів, ідентичних натуральним тканинам, і ефективних технік; - моделювання частин зуба – відновлення видалених або пошкоджених фрагментів з поверненням зубу механічних і естетичних властивостей (відновлення форми коронкової частини і кольору емалі); - професійна гігієна порожнини рота; - відбілювання зубної емалі. <p>В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур. В розпорядженні лікарів є сучасні пломбувальні та інші необхідні матеріали.</p>

Продовження табл. 2.6

1	2	3
1.2.	Пародонтологія	<p>Для лікування ясен СМЦ пропонує такі процедури:</p> <ul style="list-style-type: none"> - первинний прийом пародонтолога; - складання пародонтальної карти; - професійна гігієна порожнини рота; - лікування пародонтиту; - регенеративна пародонтологія; - шинування зубів тощо. <p>В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур.</p>
1.3	Дитяча стоматологія	<p>Відділення надає послуги з лікування карієсу та пломбування молочних зубів. Тут можна провести безболісне видалення молочних зубів. Проводиться комплексне лікування з виправлення прикусу та вирівнювання зубів, що найбільш ефективно саме у дитячому віці. Кваліфіковані лікарі проводять діагностику розвитку зубощелепної системи дитини задля виявлення можливих проблем на самих ранніх стадіях їх формування.</p> <p>Надаються консультації батькам та дітям з питань домашньої та професійної гігієни порожнини рота.</p> <p>Загальна кількість відвідувань складає більше 100 тис. дітей на рік.</p>
1.4	Нейро-стоматологія	<p>Фахівці Стоматологічного центру проводять лікування неврогенних захворювань ротової порожнини та обличчя.</p> <p>В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур.</p>
1.5	Хірургічна стоматологія	<p>Хірургічна стоматологія не обмежується тільки видаленням зубів. Проводяться зубозберігаючі операції, лікування захворювань пародонту, операції по створенню умов для протезування зубів, імплантації тощо.</p>
1.6	Ортодонція	<p>Здійснюється виправлення прикусу за різними сучасними методиками.</p> <p>Проводиться мікроімплантація, встановлення брекетів, лікувальних пластин тощо.</p>
1.7	Ортопедична стоматологія	<p>Проводиться реставрація зубів різними методиками: знімні та незнімні протези, встановлення імплантів, коронок, тощо.</p>
1.8	Фізотерапія	<p>Основні цілі проведення фізіотерапії: знеболювання, протизапальна дія, поліпшення кровообігу, усунення лімфатичних набряків та гематом, прискорення регенерації тканин.</p> <p>Пацієнтам Стоматцентру доступні такі процедури, як гідромасаж ясен, фонофорез, магнітрон, біоптрон, електрофорез, магнітно-лазерна терапія, тубусний кварц тощо.</p>
1.9	Рентгенологія	<p>Відділення є обслуговуючим по відношенню до основних відділень стоматологічної поліклініки. Забезпечує процес надання стоматологічної допомоги проведенням сучасних високоефективних рентгенологічних обстежень пацієнтів.</p> <p>Рентгенологічні кабінети відділення обладнані сучасними дентальними рентгенапаратами, ортопантомографом, комп'ютерним томографом.</p>

Продовження табл. 2.6

1	2	3
1.10	Клінічна лабораторія	Відділення створене для проведення сучасних всебічних досліджень пацієнтів. Так, кабінет функціональної діагностики обладнаний обладнанням для проведення електроміографії (дослідження стану жувальних м'язів), аксіографії та аналізу вібрацій ВНЧС BioJVA (дослідження стану скронево-нижньощелепного суглоба), апаратом T-Scan III (дослідження оклюзійних контактів зубних рядів).
1.11	Зуботехнічна лабораторія	У складі Центру функціонує зуботехнічна лабораторія на 73 робочих місця.

[27]

При цьому слід зауважити, що структура закладу охорони здоров'я є його організаційною підсистемою, яка визначається під впливом цільової та функціональної підсистем. Тобто формування організаційної структури є реакцією на необхідність забезпечення досягнення цілей закладу охорони здоров'я через реалізацію сукупності певних функцій. Якість організаційної структури залежить від якості роботи менеджменту підприємства та наочно відображає цю якість.

Також складі СМЦ діють немедичні підрозділи, які виконують адміністративні, допоміжні та обслуговуючі функції. Їх перелік наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Немедичні структурні одиниці

№ з/п	Назва підрозділу	Об'єктний склад підрозділу
2.1.	Адміністративні	Директор, медичний директор, заступник директора з організаційно-методичної роботи, головна медична сестра.
2.2.	Допоміжні	Відділ первинної та вторинної спеціалізації лікарів, молодші медичні сестри (брати), санітари (санітарки), полірувальники, ливарники.
2.3.	Обслуговуючі	Відділ управління персоналом, плановий відділ, штаб цивільної оборони, юридична служба.

[27]

Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця зафіксована в Положенні про Стоматологічний медичний центр.

СМЦ є структурною одиницею НМУ імені О.О. Богомольця і НМУ в особі ректора, відповідно до Положення, делегує СМЦ наступні управлінські функції і повноваження [39]:

- Планувати та здійснювати діяльність відповідно до основних завдань Центру;
- мати печатки, бланки та штампи встановленого зразку для оформлення та засвідчення медичної та іншої документації, реєстрації кореспонденції тощо;
- надавати усі види амбулаторно-поліклінічної спеціалізованої стоматологічної допомоги населенню;
- надавати платні послуги відповідно до чинного законодавства України;
- проводити практичну підготовку профільних лікарських та наукових кадрів;
- організовувати курси з підвищення кваліфікації та атестацію фахових молодших бакалаврів стоматологічного профілю.

Також, відповідно до вимог Положення, СМЦ зобов'язаний:

- Забезпечити навчальний, науковий та лікувальний процеси профільних кафедр стоматологічного факультету та Інституту післядипломної освіти, медичного ахового коледжу НМУ;
- організувати матеріально-технічне забезпечення лікувального процесу;
- створити належні умови для високопродуктивної праці, дотримання трудового законодавства, правил і норм охорони праці, техніки безпеки тощо.

Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця визначається управлінськими рішеннями ректора НМУ та реалізується на трьох рівнях. Узагальнено система управлінських зв'язків СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця показана на рис. 2.4.

Структура Центру розробляється НМУ і затверджується ректором.

Згідно Положення, діяльність структурних підрозділів СМЦ здійснюється відповідно до Положення про структурний підрозділ, які затверджуються наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за поданням директора Центру та погодженням кадрової та юридичної служб.

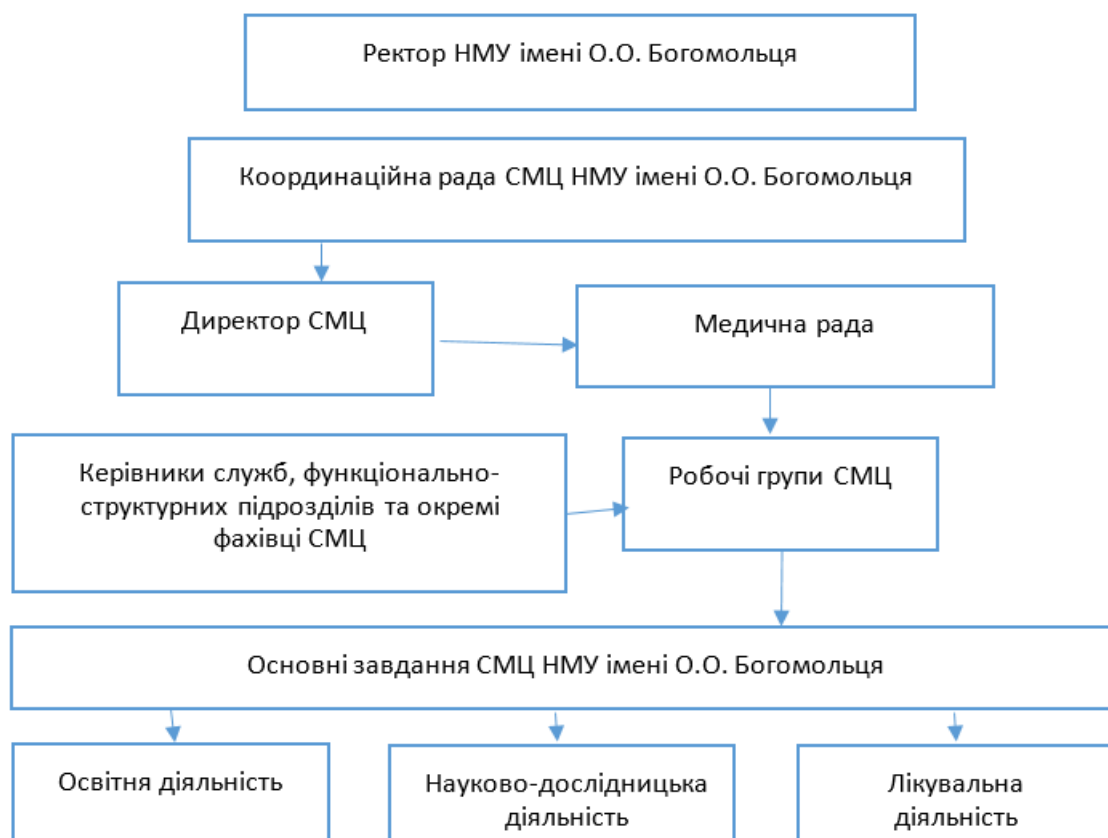


Рис. 2.4. Система управлінських підрозділів та їх зв'язків СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця
[27, 34, 42, 45, 47]

Організаційна структура демонструє, таким чином, яскраво виражений лінійно-функціональний характер. Оскільки кожна структурна одиниця має свого лінійного керівника (завідувач відділення) і, в той же час, по окремих функціональних питаннях має вирішувати їх із керівниками функціональних служб і підрозділів.

До адміністративно-управлінського персоналу Центру належать посади:

- Директор Центру;
- Медичний директор Центру;
- Заступник директора з організаційно-методичної роботи;
- Завідувачі структурних підрозділів;
- Головна медична сестра.

На посади керівників Центру призначаються особи, що відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам, визначеним Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78. Охорона здоров'я), затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.03.2002 № 117, погодженим з Міністерством праці та соціальної політики України.

Директор Центру [39]:

- обирається за конкурсом, після оприлюднення звіту та/або плану роботи Центру на засіданні Вченої Ради НМУ на строк до п'яти років, шляхом проведення таємного голосування;

- призначається на посаду наказом ректора закладу вищої освіти НМУ який укладає з директором Центру контракт у відповідності до законодавства України;

- звільняється наказом ректора НМУ за підстав, визначених законодавством України про працю та умовами укладеного з ним контракту. У разі відсутності директора Центру його обов'язки виконує медичний директор Центру;

- у своїй роботі безпосередньо підпорядковується ректору закладу вищої освіти НМУ, з окремих питань діяльності Центру - відповідному проректору закладу вищої освіти, до компетенції якого віднесено даний напрямок діяльності;

- щорічно звітує перед Вченою радою НМУ щодо результатів діяльності;

- забезпечує виконання рішень Конференції трудового колективу НМУ, Вченої ради НМУ та наказів ректора закладу вищої освіти НМУ, в частині, що стосується діяльності Центру або його взаємовідносин з НМУ та його іншими підрозділами;

- вирішує питання діяльності Центру. відповідно до Статуту НМУ, відповідного Положення, контракту та на підставі довіреності.

Директор Центру діє від імені Центру, на підставі довіреності представляє його інтереси в органах влади, інших установах та організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами та вирішує питання діяльності Центру в межах та у визначеному законодавством та відповідним Положенням порядку, а саме:

- забезпечує вирішення організаційно-управлінських і медико-технологічних питань діяльності Центру;
- самостійно, у межах своїх повноважень, визначених контрактом, довіреністю та Положенням. чинним законодавством України, вирішує поточні питання діяльності Центру;
- несе відповідальність за діяльність Центру та виконання покладених на нього завдань та функцій, а також за свої рішення та дії;
- забезпечує організацію проведення навчального процесу профільних кафедр стоматологічного факультету, інституту післядипломної освіти та медичного фахового коледжу НМУ на базі Центру;
- організує надання спеціалізованої амбулаторно-клінічної стоматологічної допомоги населенню;
- бере участь в розробці структури та штатного розпису Центру;
- видає розпорядження, пов'язані із лікувальною, навчальною та господарською діяльністю Центру, які є обов'язковими до виконання працівниками та підрозділами Центру;
- затверджує плани роботи підрозділів Центру;
- звертається до керівництва НМУ з поданнями про встановлення доплат, надбавок, інших видів заохочень та накладення стягнень працівникам Центру;
- погоджує призначення та звільнення працівників Центру;
- несе відповідальність за своєчасну підготовку медичних кадрів, їх належний кваліфікаційний рівень та атестацію;
- несе відповідальність за забезпечення нешкідливих та безпечних умов праці працівників Центру, здобувачів вищої та фахової передвищої освіти НМУ та своєчасне проведення атестації робочих місць в структурних підрозділах Центру;
- координує та погоджує свою діяльність, в залежності від її напрямку, з відповідним проректором НМУ, до компетенції якого віднесено даний напрямок діяльності;

- вчасно складає та подає до керівництва НМУ щорічні плани діяльності Центру;

- здійснює службове листування, надає відповіді на листи, запити, звернення, що адресовані безпосередньо до Центру.

Медичний директор та заступник директора з організаційно-методичної роботи призначаються на посаду наказом ректора НМУ за поданням директора Центру. Медичний директор та заступник директора з організаційно-методичної роботи безпосередню підпорядковуються директору Центру.

Функціональні обов'язки працівників Центру визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються у встановленому порядку ректором закладу вищої освіти НМУ.

Працівники Центру приймаються на посади та звільняються з посад наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за погодженням з директором Центру.

Профільне відділення є підрозділом Центру, в якому надається медична допомога та проводиться навчально-освітня та науково-дослідна робота у співпраці з профільними кафедрами стоматологічного факультету, Інституту післядипломної освіти НМУ та медичного фахового коледжу. Профільне відділення очолює завідувач, який має вищу медичну освіту, вищу кваліфікаційну категорію за лікарською спеціальністю відповідного стоматологічного профілю, стаж роботи за фахом не менше 10 років. Завідувачі профільних відділень та керівники інших підрозділів Центру підпорядковуються безпосередньо директору Центра.

Працівники кафедр стоматологічного факультету та Інституту післядипломної освіти НМУ, докторант, аспіранти, беруть участь у проведенні лікувально-діагностичного процесу, здійснюють консультації, організують консилиуми, клінічні та науково-практичні конференції визначають плани лікування хворих та проводять спеціалізовані стоматологічні втручання. можуть обіймати штатні посади лікарів Центру за сумісництвом. Спільно з іншими працівниками Центру є відповідальними за якість надання лікувально-діагностичних послуг.

Для забезпечення внутрішнього контролю якості надання медичної допомоги та медичного обслуговування в Центрі створюється Медична рада, відповідно до вимог законодавства України.

Щодо взаємовідносин з іншими підрозділами НМУ, Центр при виконанні поставлених перед ним завдань взаємодіє із усіма службами і підрозділами НМУ.

Відповідно до вищевикладеного, СМЦ як складна управлінська система зображений на рис. 2.5.



Рис. 2.5. СМЦ як складна управлінська система

Згідно положення, СМЦ використовує матеріально-технічну базу НМУ, при цьому облік майна та контроль за його використанням здійснює бухгалтерія НМУ.

Штатний розпис СМЦ визначається НМУ та затверджується Міністерством охорони здоров'я України відповідно до чинного законодавства. Також, відповідно до законодавчих вимог здійснюється ліцензування роботи СМЦ.

2.3. Система мотивації персоналу стоматологічного закладу у складі закладу вищої освіти

Склад працівників основних відділень, адміністративно-управлінського персоналу, обслуговуючих та допоміжних служб та відділень наведений у Додатку А.

Укрупнено склад служб та відділень, кількість персоналу та частка у загальній структурі зайнятості СМЦ наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика персоналу підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Адміністрація	11	2,3
	Адміністративно-управлінський персонал	4	
	Бухгалтерська служба	4	
	Відділ управління персоналом	3	
2	Обслуговуючі відділення і служби	63	13,4
	Планово-фінансовий відділ	2	
	Штаб цивільного захисту	1	
	Юридична служба	1	
	Відділ первинної та вторинної спеціалізації лікарів	2	
	Господарчо-обслуговуючий персонал	44	
	Медична реєстратура	13	
3	Допоміжні відділення	66,75	14,2
	Лабораторія комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології	11,75	
	Рентгенологічне відділення	14	
	Клініко-діагностична лабораторія	9	
	Фізіотерапевтичне відділення	11	
	Відділення анестезіології	18	
	Автоклавна	3	
4	Основні відділення	328,25	70,0
	Відділення дитячої терапевтичної стоматології	57	
	Відділення терапевтичної стоматології	45,5	
	Відділення парадонтології та захворювань слизової оболонки порожнини рта	57	
	Відділення хірургічної стоматології	61	
	Відділення ортопедичної стоматології	54	
	Зуботехнічна лабораторія	23,25	
	Відділення ортодонтії	30,5	
	Разом працівників	469	100

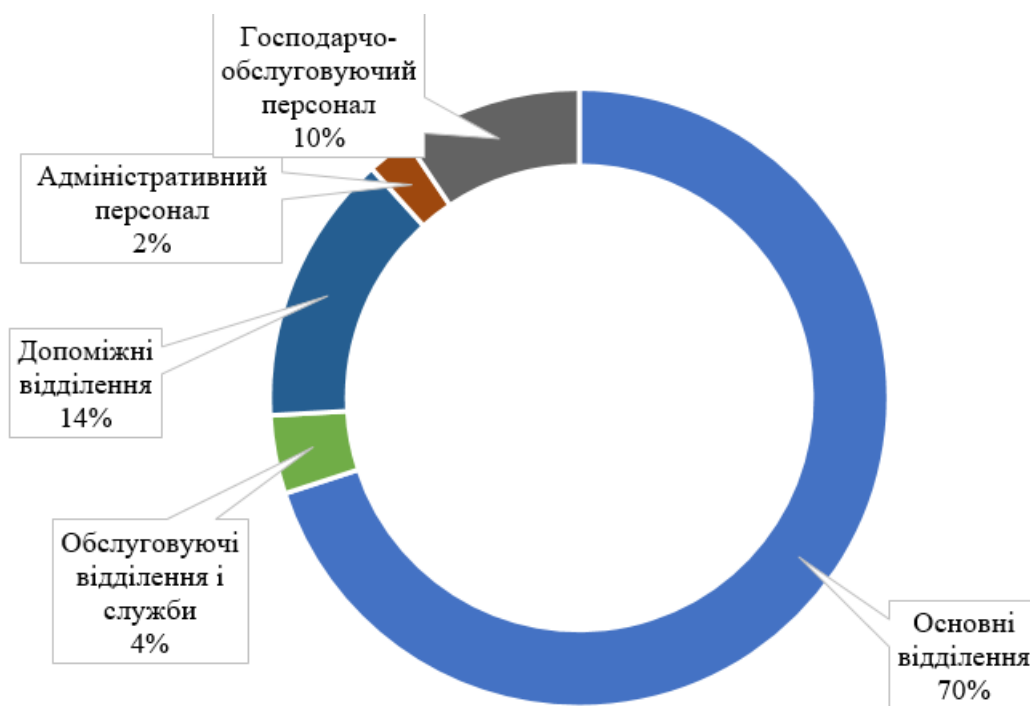


Рис. 2.6. Процентний розподіл персоналу СМЦ між відділеннями та службами

Документарне наповнення роботи з кадрами СМЦ описано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Документарне наповнення роботи з кадрами медичного закладу

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Штатний розпис	Штатний розпис Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця затверджується щорічно ректором в розрізі загального та спеціального фонду.
2	Колективний договір	Колективний договір НМУ імені О.О. Богомольця на 2022-2026 роки схвалений Конференцією трудового колективу 10 листопада 2022 року. Документ включає наступні розділи: 1. Загальні положення. 2. Зобов'язання сторін. 3. Особливості наймання на роботу та забезпечення зайнятості працюючих. 4. Режим роботи та відпочинку. 5. Підвищення кваліфікації, перепідготовка, професійне просування кадрів. 6. Охорона праці. 7. Оплата праці. 8. Забезпечення соціально-побутових потреб. 9. Участь трудового колективу в управлінні університетом.

		10. Вирішення трудових спорів. 11. Порядок укладання, несення доповнень та здійснення контролю виконання договору. 12. Забезпечення правових гарантій працівникам профкому і профспілкових органів. 13. Зобов'язання між роботодавцем та первинною профспілковою організацією студентів. 14. Прикінцеві положення. 15. Додатки 1-13 Комплексні заходи з охорони праці. Перелік скорочень.
3	Розклад роботи	Визначений Колективним договором. Стоматологічний центр працює у дві зміни. Початок роботи: 8.00 Закінчення роботи: 20.00 Субота: 9.00-15.00 (за графіком чергувань). Вихідні дні: субота, неділя.

[27, 34, 42, 45, 47]

У роботі СМЦ задіяно професорів – 15 осіб, в т.ч. 1 член-кореспондент НАМН України, докторів медичних наук – 17 осіб, доцентів – 29 осіб, кандидатів медичних наук – 86 осіб, асистентів – 152 особи.

Основною складовою стимулювання персоналу підприємства до результативної праці є її гідна оплата. Середня заробітна плата по стоматологічному медичному центру за підсумками 2022 року склала:

- лікарі – 20307,20 грн,
- середній медичний персонал – 13807,20 грн,
- молодший медичний персонал – 7055,20 грн,
- спеціалісти не медики – 6957,30 грн,
- інший персонал – 6889,20 грн.

Для визначення достатності рівня оплати праці працівників відповідно до сучасних умов ринку праці України, проведемо оцінку її рівня у порівнянні із середнім рівнем оплати праці в країні (рис. 2.7).

Отже, аналіз показує, що рівень заробітних плат лікарів СМЦ лише незначно відрізнявся від середнього рівня заробітних плат в Україні у 2022 році. Усі інші категорії працівників отримували заробітні плати суттєво нижчі.

Зазначимо, що відповідно до статі 10 Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», при обчисленні тарифів на медичні послуги в них закладається рівень заробітної плати лікаря, який має бути не меншим за 250% від середньої заробітної плати по Україні у липні попереднього року. Тут ми бачимо перебільшення лише на 30%.

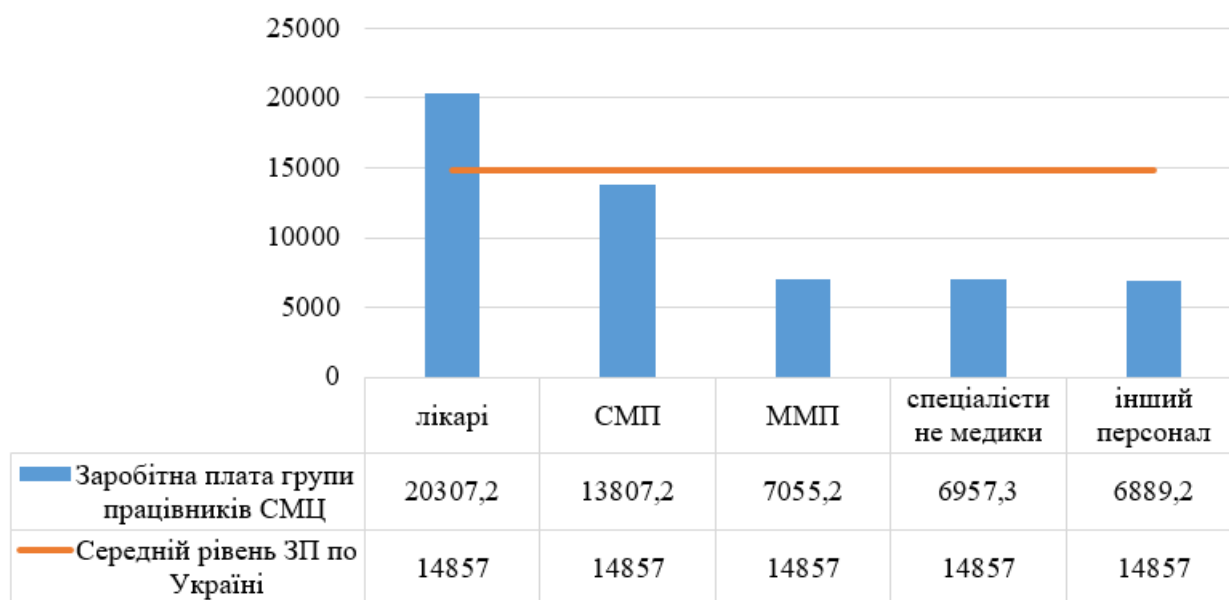


Рис. 2.7. Порівняння рівня заробітних плат працівників СМЦ та середнього рівня зарплати по Україні у 2022 році

Отже, матеріальна складова стимулювання до праці в СМЦ не витримується.

Питання застосування засобів мотивації для персоналу СМЦ розглянуті в Колективному договорі НМУ імені О.О. Богомольця, який схвалений на Конференції трудового колективу НМУ 10 листопада 2023 року і буде діяти протягом 2022-2026 років. Колективний договір затверджено ректором НМУ, Головою профкому співробітників та Головою профкому студентів [23].

Мотиваційними складовими Колективного договору можна вважати наступні статті:

У розрізі робочого часу та часу відпочинку:

- Працівники Університету за бажанням та погодження з Роботодавцем можуть працювати неповний робочий день, або працювати за гнучким графіком.

- Роботодавець погоджує запровадження нових умов праці із профспілковим комітетом не пізніше як за три місяці до їх введення.

- Науково-педагогічним та медичним працівникам СМЦ надається можливість прийому їжі на робочому місці тривалістю 10-15хвилин, що зараховується в робочий час.

- Робота у вихідний день компенсується наданням вихідного в інших день за погодженням сторін.

- Для працівників СМЦ надається перерва в роботі з 13-15 до 14-00.

- Медичному персоналу СМЦ, що працює в шкідливих умовах праці надається скорочений робочий тиждень.

- Робота працівникам надається відповідно до їх професій, кваліфікації, займаної посади. Вимагати від працівників виконання роботи, не обумовленої трудовим договором та посадовою інструкцією заборонено.

- Залучення працівників до роботи у вихідні, святкові та неробочі дні відбувається відповідно до законодавства.

- Працівникам надається щорічна відпустка не менше 24 календарних днів, та 56 днів науково-педагогічним та керівним кадрам.

- Роботодавець надає працівникам додаткові відпуски на навчання.

- Роботодавець за бажанням працівника надає йому відпустку від збереження заробітної плати згідно законодавства.

- Частину відпуски дозволено використовувати в зимовий канікулярний період.

- Заборонене ненадання щорічної відпуски протягом двох років підряд.

У розрізі підвищення кваліфікації:

- Роботодавець в різний спосіб організує підвищення кваліфікації працівників.

- Роботодавець просуває працівників по службі відповідно до їх здібностей.

У розрізі охорони праці:

- Роботодавець забезпечує безпечні, екологічно чисті умови праці.

- Планові видатки на охорону праці складають не менше 0,5% ФОП за попередній рік.

- всі приміщення забезпечують засобами безпеки та пожежогасіння.

- За роботу в несприятливих умовах встановлюються доплати.

- Для окремих категорій працівників проводяться періодичні медогляди.

- Проводиться навчання співробітників, зайнятих на роботах із підвищеною небезпекою.

- В робочих приміщення забезпечується оптимальний температурний режим.

В розрізі оплати праці:

- Заробітна плата для всіх працюючих встановлюється відповідно до законодавства України з урахуванням займаної посади, складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, відповідальності та специфіки роботи, результатів роботи.

Мінімальна заробітна плата працюючих в Університеті не може бути нижчою від розмірів, що встановлено законодавством.

Розмір нарахованої заробітної плати медичним працівникам за повністю виконану місячну (годинну) норму праці встановлюється

- на рівні не менше 20000 гривень лікарям та професіоналам з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності;

- на рівні не менше 13500 гривень для посад молодших спеціалістів з медичною освітою (фахових молодших бакалаврів), фахівцям з початковим рівнем (короткий цикл) вищої медичної освіти. першим (бакалаврський) рівнем вищої медичної освіти і магістрів з медсестринства.

У випадках прийняття Урядових рішень про перегляд заробітної плати у бік збільшення, гарантувати її виплату працівникові.

Диференціація заробітної плати здійснюється у межах фонду оплати праці шляхом встановлення доплат та надбавок з урахуванням складності, відповідальності та умов виконуваної роботи, кваліфікації працівника, результатів його роботи.

Працівникам робляться доплати до посадового окладу (підвищення посадового окладу) за статус університету «національний».

Проводиться доплата у розмірі 50% від окладу за такі роботи:

- Виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, зокрема у зв'язку із тривалою хворобою;

- за суміщення посад (професій);

- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт.

Працівникам здійснюються доплати за роботу у несприятливих умовах праці.

Встановлюються доплати за наукові ступені та вчені звання.

Встановлюються доплати за стаж роботи (вислугу років).

Встановлюються доплати за лікувально-діагностичну роботу в клініках.

При виході у щорічну відпустку працівник отримує доплату на оздоровлення у розмірі посадового окладу.

В розрізі додаткових знань і компетенцій:

- Доплати за використання в роботі іноземної мови.

- Доплати за почесні та спортивні звання.

- Доплати за виконання особливо важливої роботи та за складність та напруженість в роботі.

Преміювання працівників проводиться відповідно до чинного законодавства.

В розрізі і забезпечення соціально-побутових потреб:

- Фінансування оздоровлення співробітників та їх дітей.

- Пільгові путівки ветеранам праці університету;

- Матеріальна допомога працівникам під час хвороби, багатодітним сім'ям та самотнім матерям, у скрутному матеріальному становищі, у випадку смерті працівника чи ближчих родичів тощо.

Роботодавець відраховує профкому співробітників кошти на проведення культурно-масових, фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів у розмірі 0,3% від ФОП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця є структурним підрозділом Національного медичного університету імені О.О. Богомольця.

Головними завданнями СМЦ є надання висококваліфікованої спеціалізованої та високоспеціалізованої амбулаторної консультативної та лікувальної стоматологічної допомоги пацієнтам, підготовка майбутніх лікарів-стоматологів, які навчаються у Національному медичному університеті імені О.О. Богомольця. Також Центр є базою для підвищення кваліфікації медичних працівників стоматологічного профілю, здійснення науково-дослідної роботи. Тут також відбувається апробація нових стоматологічних технологій та їх впровадження у практичну діяльність.

Стоматологічний медичний центр НМУ був створений на базі Стоматологічної поліклініки МОЗ України у 2004 році. Поліклініка була передана Національному медичному університету імені О.О. Богомольця відповідно до наказу МОЗ України від 16.06.2004 року за №307.

Університет провів повну реструктуризацію штату відповідно до поставлених керівництвом університету завдань. Були визначені пріоритетні шляхи розвитку СМЦ, як навчальної, лікувальної та наукової бази стоматологічного факультету.

Для забезпечення можливості ефективного виконання поставлених завдань приміщення поліклініки було капітально відремонтовано, реконструйовано та наповнено сучасною апаратурою.

В теперішніх умовах Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги. Робота Центру організована в дві зміни відповідно до розкладу навчальних планів студентів стоматологічного та медичних факультетів.

Оскільки Стоматологічний медичний центр не є відокремленим підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

Загальна вартість активів НМУ складала на 1 січня 2023 року 2710324177 грн. У складі загальної вартості активів НМУ імені О.О. Богомольця переважають

нефінансові активи, частка яких складає 84,97%. У складі пасивів закладу вищої освіти найбільшу частку складають власний капітал та фінансовий результат – 97,71%.

Структура закладу охорони здоров'я відображає сукупність структурних підрозділів, що знаходяться у взаємозв'язку і функціонують як єдине ціле.

Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця зафіксована в Положенні про Стоматологічний медичний центр. СМЦ є структурною одиницею НМУ імені О.О. Богомольця і НМУ в особі ректора, відповідно до Положення, делегує СМЦ певні управлінські функції і повноваження та накладає певні обов'язки.

Структура Центру розробляється НМУ і затверджується ректором. Діяльність структурних підрозділів СМЦ здійснюється відповідно до Положення про структурний підрозділ, які затверджуються наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за поданням директора Центру та погодженням кадрової та юридичної служб.

Функціональні обов'язки працівників Центру визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються у встановленому порядку ректором закладу вищої освіти НМУ. Працівники Центру приймаються на посади та звільняються з посад наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за погодженням з директором Центру.

У роботі СМЦ задіяно професорів – 15 осіб, в т.ч. 1 член-кореспондент НАМН України, докторів медичних наук – 17 осіб, доцентів – 29 осіб, кандидатів медичних наук – 86 осіб, асистентів – 152 особи.

Основною складовою стимулювання персоналу підприємства до результативної праці є її гідна оплата.

Проведений аналіз довів, що рівень заробітних плат лікарів СМЦ лише незначно відрізнявся від середнього рівня заробітних плат в Україні у 2022 році. Усі інші категорії працівників отримували заробітні плати суттєво нижчі.

Отже, матеріальна складова стимулювання до праці в СМЦ не витримується.

Питання застосування засобів мотивації для персоналу СМЦ розглянуті в Колективному договорі НМУ імені О.О. Богомольця, який схвалений на Конференції трудового колективу НМУ 10 листопада 2023 року і буде діяти протягом 2022-2026 років. Колективний договір затверджено ректором НМУ, Головою профкому співробітників та Головою профкому студентів.

Колективний договір містить мотиваційні складові взаємодії роботодавця із працівниками, зокрема в розрізі робочого часу та часу відпочинку, забезпечення підвищення кваліфікації, охорони праці, оплати праці, встановлення різноманітних доплат і виплат, преміювання працівників.

Таким чином, Стоматологічний медичний центр НМУ має досить розвинену і дієву систему мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О.БОГОМОЛЬЦЯ

3.1. Виявлення та оцінка перспективних напрямків удосконалення мотиваційної політики стоматологічного підприємства

Для визначення перспектив розвитку діяльності Стоматологічного медичного центру НМУ та науково-обґрунтованого пошуку шляхів її покращення доцільно оцінити конкурентів, які змагаються із СМЦ на ринку стоматологічних послуг за залучення пацієнтів.

Аналіз конкурентного середовища показує, що значну конкуренцію на стоматологічному ринку міста Києва складає Мережа стоматологічних клінік «Люмі-Дент».

«Люмі-Дент» - це мережа стоматологічних клінік, яка використовує останні досягнення сучасної стоматології, а також стоматологічне обладнання провідних світових виробників. Територіально досить віддалена від СМЦ, оскільки райони охоплення – це Соломенський, Дарницький (Позняки) та Оболонський.

Тут працюють лікарі з високою кваліфікацією. Команда стоматологів клініки «Люмі-Дент» є членами Асоціації стоматологів України. Весь персонал регулярно проходить стажування в американських та європейських клініках, фахівці ефективно вирішують будь-які проблеми із зубами, яснами, своєчасно адаптуючи роботу під сучасні стандарти.

Мережа стоматологічних клінік «Люмі-Дент» надає послуги: безкоштовна онлайн консультація стоматолога; швидка стоматологічна допомога; видалення зубів будь-якої складності; пластика вуздечки язика та губ; встановлення коронок та протезів; встановлення вінірів; імплантація зубів; дитяча стоматологія; встановлення брекетів та елайнерів; професійна чистка зубів; лікування карієса та

його ускладнень; лікування корневих каналів; пломбування зубів; фотовідбілювання зубів; лікування ясен [36].

КНП «Київська стоматологія» - мережа стоматологічних філій та лікувальних підрозділів, що працюють в усіх районах Києва. Сильний конкурент. Надають повний спектр стоматологічних послуг. Мають перевагу у тому, що працюють за Програмою медичних гарантій та програмою «Здоров'я киян». Тобто можуть надавати безоплатну стоматологічну допомогу певним категоріям пацієнтів.

Мережа стоматологічних клінік Astra Dent представлена в усіх районах Києва. Персонал складає більше 100 лікарів-стоматологів. 15 років працюють на ринку стоматологічних послуг.

Мережа стоматологій Astra Dent - це визнаний лідер у стоматологічній сфері. Клініки надають повний набір різноманітних послуг у галузі терапевтичної та дентальної стоматології. Орієнтація на найвищий рівень обслуговування, підбір професійних висококваліфікованих докторів, закупівля інноваційного оснащення стоматологічних клінік – конкурентні переваги Астра Дент. [37]

Державна центральна стоматологічна поліклініка. Територіально віддалена від СМЦ, оскільки розташована на Подолі. (ДЗ «ЦСП МОЗ УКРАЇНИ»). Забезпечує високу якість лікування, дотримуються усі санітарно-гігієнічні умови, робиться найсуворіша стерилізація (2 відділення).

Використовуються сучасні німецькі стоматологічні установки SAVO. В роботі застосовують інноваційні пломбувальні матеріали - фотополімери Японія, США, Німеччина, Україна. В перелік надаваних послуг крім терапії входять також хірургія, ортопедія, ортодонтія. Заклад приймає всіх бажаючих, пропонує не високі розцінки на послуги.

Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України. Має два рівнозначні за розміром філіали – у Печерському та Шевченківському районах Києва. Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України є науково-методичною і учбовою базою кафедри щелепно-лицьової хірургії і

стоматології Української військово-медичної академії і готує військових стоматологів. Безкоштовно лікує військовослужбовців та ветеранів ЗСУ.

У порівнянні із дослідженими конкурентами, можна відзначити наступні вагомні конкурентні переваги СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

У сфері управління персоналом:

- можливість проходити безперервне підвищення кваліфікації лікарями Стоматцентру на базі університету та за його межами;
- наявність дослідницької бази для стоматологів-науковців;
- значна частка персоналу має наукові ступені та звання;
- мультидисциплінарний підхід - на постійній основі відбувається співпраця із лікарями-отоларингологами, рентгенологами.

У сфері техніки та технології:

- доступ до найновітніших наукових розробок у сфері стоматології;
- високий рівень забезпеченості сучасним обладнанням для проведення лікування, різноманітних операцій, діагностики та маніпуляцій;
- можливість користування матеріально-технічною базою НМУ, частиною якого є СМЦ.

Інші:

- Стоматологічний центр за рахунок підпорядкування державному закладу вищої медичної освіти спроможний забезпечувати найнижчий на ринку рівень цін на стоматологічні послуги;
- значний щоденний потік пацієнтів, що дозволяє лікарям Стоматмедцентру мати постійну практику і підвищувати свій кваліфікаційний рівень;
- територіальна зручність розташування СМЦ.

Для формування стратегічних напрямів подальшого розвитку діяльності СМЦ і, зокрема, необхідних заходів із покращення системи мотивації персоналу, проведемо SWOT-аналіз чинників, що роблять значний вплив на діяльність Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз СМЦ

	<p style="text-align: center;"><u>Можливості (О)</u></p> <p>Європейські та інші економічно розвинуті країни розширяють цільове фінансування освіти та медицини в Україні у якості підтримки під час війни.</p> <p>Законодавчі зміни, які вимагають від лікарів-стоматологів постійного підвищення кваліфікації.</p> <p>Впровадження в Україні електронної системи Helsi лікарів і лікарень.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Загрози (Т)</u></p> <p>Війна в Україні та постійний ризик ракетних обстрілів.</p> <p>Зростання цін на матеріали, ліки, комунальні послуги, закупівлю обладнання через високий рівень інфляції.</p> <p>Скорочення кількості пацієнтів через виїзд жінок і дітей за кордон і мобілізацію чоловіків.</p> <p>Падіння платоспроможності населення, що скорочує попит на стоматологічні послуги та посилює конкуренцію в стоматології.</p> <p>Зменшення фінансової бази НМУ через скорочення кількості студентів.</p>
<p><u>Сильні сторони (S)</u></p> <p>Надання повного спектру послуг спеціалізованої стоматологічної допомоги.</p> <p>Відносно не високі ціни на стоматологічні послуги.</p> <p>Застосування мультидисциплінарного підходу в лікуванні складних випадків.</p> <p>Територіальна зручність розташування центру.</p> <p>Достатній рівень забезпечення сучасним технологічним обладнанням для проведення лікування, різноманітних операцій, діагностики та маніпуляцій.</p> <p>Висококваліфіковані лікарі-стоматологи із науковими ступенями та багаторічним досвідом.</p> <p>Наявність у університету можливостей фінансувати впровадження нових технологій надання стоматологічної допомоги та закупівлю сучасного обладнання, закупівлю сучасних ліків.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія Сильні сторони-Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення грантів для фінансування інноваційних розробок і подальшого їх використання у роботі СМЦ. 2. Створення сертифікованих програм для проходження БПР лікарями-стоматологами лікарень Києва та інших міст України на платній та безоплатній основі (державне фінансування). 	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія Сильні сторони-Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримувати значний потік пацієнтів, обумовлений іміджем СМЦ, який склався за багато років роботи. Постійно працювати над підвищенням якості послуг, що надаються пацієнтам, поліпшувати їх сервісну складову. 2. Облаштування на підвальному поверсі кабінетів по прийому пацієнтів, що створить можливість працювати навіть під час повітряних тривог. 3. Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення.

	<p style="text-align: center;"><u>Можливості (О)</u></p> <p>Європейські та інші економічно розвинуті країни розширяють цільове фінансування освіти та медицини в Україні у якості підтримки під час війни.</p> <p>Законодавчі зміни, які вимагають від лікарів-стоматологів постійного підвищення кваліфікації.</p> <p>Впровадження в Україні електронної системи Helsi лікарів і лікарень.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Загрози (Т)</u></p> <p>Війна в Україні та постійний ризик ракетних обстрілів.</p> <p>Зростання цін на матеріали, ліки, комунальні послуги, закупівлю обладнання через високий рівень інфляції.</p> <p>Скорочення кількості пацієнтів через виїзд жінок і дітей за кордон і мобілізацію чоловіків.</p> <p>Падіння платоспроможності населення, що скорочує попит на стоматологічні послуги та посилює конкуренцію в стоматології.</p> <p>Зменшення фінансової бази НМУ через скорочення кількості студентів.</p> <p>Збільшення конкуренції з боку приватних стоматологічних клінік.</p>
<p><u>Слабкі сторони (W)</u></p> <p>Відсутність підписаних контрактів із НСЗУ, що унеможливує надання безоплатної стоматологічної допомоги.</p> <p>Втрата значної частини висококваліфікованих кадрів через біженство як за кордон, так і в інші області України на тлі гарячої фази війни з російською федерацією.</p> <p>Відсутність електронної реєстратури та електронного запису для пацієнтів.</p> <p>Відсутність повної комп'ютеризації ведення документації СМЦ, що збільшує «паперове» навантаження на працівників.</p> <p>Зниження кількості пацієнтів у зв'язку із збіднінням населення на тлі гарячої фази війни з рф.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія Слабкі сторони-Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення. 2. Пошук грантового фінансування для створення електронної реєстратури та електронного запису для пацієнтів. 3. Реєстрація лікарів-стоматологів в системі Helsi, провадження маркетингу саме через цю систему. 	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія Слабкі сторони-Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових постачальників матеріалів та ліків по конкурентоспроможних цінах. 2. Пошук можливостей для отримання гуманітарної допомоги від закордонних донорів у вигляді обладнання. 3. Проведення заходів з ресурсозбереження і, зокрема, енергозбереження для зниження собівартості функціонування СМЦ.

Таким чином, СМЦ як структурний підрозділ НМУ імені О.О. Богомольця повинен розробляти науково-обґрунтовані стратегії розвитку, відповідно до виявлених сильних і слабких сторін та існуючих у зовнішньому середовищі можливостей та загроз.

3.2. Система заходів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

За результатами SWOT-аналізу діяльності Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця та визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, складемо перелік завдань для підвищення ефективності його роботи із поділом на дуже важливі, важливі та менш важливі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

АБВ-аналіз СМЦ

№ з/п	Характеристика
Дуже важливі завдання (А)	
1	Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення.
2	Створення сертифікованих програм для проходження БПР лікарями-стоматологами лікарень Києва та інших міст України на платній та безоплатній основі (державне фінансування).
3	Реєстрація лікарів-стоматологів в системі Helsi, провадження маркетингу саме через цю систему (HEL SI https://helsi.me/)
4	Пошук нових постачальників матеріалів та ліків по конкурентоспроможних цінах.
5	Проведення заходів з ресурсозбереження і, зокрема, енергозбереження для зниження собівартості функціонування СМЦ.
Важливі завдання (Б)	
1	Пошук зовнішніх джерел фінансування та впровадження системи електронної реєстратури та електронної черги для оптимізації пацієнтського потоку і скорочення часу очікування прийому.

Продовження табл. 3.2

1	2
Менш важливі завдання (В)	
1	Пошук можливостей для отримання гуманітарної допомоги від закордонних донорів у вигляді обладнання.
2	Залучення грантів для фінансування інноваційних розробок і подальшого їх використання у роботі СМЦ.
3	Підтримувати значний потік пацієнтів, обумовлений іміджем СМЦ, який склався за багато років роботи. Постійно працювати над підвищенням якості послуг, що надаються пацієнтам, поліпшувати їх сервісну складову.
4	Облаштування на підвальному поверсі кабінетів по прийому пацієнтів, що створить можливість працювати навіть під час повітряних тривог.

Для успішної реалізації запропонованих заходів, окрім їх ресурсного забезпечення ще важливо донести їх необхідність, правильність і реальність до працівників, які будуть реалізовувати ці заходи. Тому важливо розробити систему мотивації персоналу, що буде включати стимулювання працівників до якісного виконання таких завдань.

В табл. 3.3 складемо перелік мотиваційних інструментів, які можуть бути задіяні для створення зацікавленості працівників у реалізації заходів.

Таблиця 3.3

Мотиваційні заходи для персоналу СМЦ

№ з/п	Характеристика	Мотиваційні заходи щодо реалізації завдання
Дуже важливі завдання (А)		
1	Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання
2	Створення сертифікованих програм для проходження БПР лікарями-стоматологами лікарень Києва та інших міст України на платній та безоплатній основі (державне фінансування).	Запровадження акордної оплати лікарям-стоматологам, за створення відповідних програм та проведення занять по цих програмах із виплатою певної частини зароблених грошей за підготовку і проведення цих занять.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
3	Реєстрація лікарів-стоматологів в системі Helsi, провадження маркетингу саме через цю систему (HELSEI https://helsi.me/)	Додаткове преміювання стоматологів-лікарів за збільшення кількості прийнятих пацієнтів завдяки застосуванню маркетингових підходів, пацієнтоорієнтованого підходу, покращеної сервісної складової.
4	Пошук нових постачальників матеріалів та ліків по конкурентоспроможних цінах.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання
5	Проведення заходів з ресурсозбереження і, зокрема, енергозбереження для зниження собівартості функціонування СМЦ.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання
Важливі завдання (Б)		
1	Пошук зовнішніх джерел фінансування та впровадження системи електронної реєстратури та електронної черги для оптимізації пацієнтського потоку і скорочення часу очікування прийому.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання. Залучення до цієї робочої групи працівників відділу інформаційних технологій та дистанційної освіти НМУ.
Менш важливі завдання (Б)		
1	Пошук можливостей для отримання гуманітарної допомоги від закордонних донорів у вигляді обладнання.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання
2	Залучення грантів для фінансування інноваційних розробок і подальшого їх використання у роботі СМЦ.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
3	Підтримувати значний потік пацієнтів, обумовлений іміджем СМЦ, який склався за багато років роботи. Постійно працювати над підвищенням якості послуг, що надаються пацієнтам, поліпшувати їх сервісну складову.	Додаткове преміювання стоматологів-лікарів за збільшення кількості прийнятих пацієнтів завдяки високій якості обслуговування пацієнтів, застосування пацієнто-орієнтованого підходу. Запровадити систему преміювання допоміжного та обслуговуючого персоналу СМЦ за покращення сервісної складової в роботі.
4	Облаштування на підвальному поверсі кабінетів по прийому пацієнтів, що створить можливість працювати навіть під час повітряних тривог.	Створення тимчасової робочої групи для виконання завдання. Запровадження спеціальної акордної системи примірювання по факту виконання завдання.

3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства сфери охорони здоров'я

Таким чином, для успішної реалізації низки запропонованих завдань, було запропоновано застосувати такі мотиваційні важелі для підвищення вмотивованості персоналу СМЦ щодо реалізації цих заходів:

1. Створення тимчасових робочих груп для виконання конкретних визначених завдань. Залучення до цих груп працівників СМЦ та відповідних управлінських структур НМУ, які мають необхідні знання, компетентності та повноваження для вирішення поставлених завдань. Запровадження системи акордного преміювання членів тимчасових робочих груп по факту виконання завдання.

2. Запровадження системи преміювання працівників СМЦ за застосування в роботі сучасних маркетингових інструментів, пацієнтоорієнтованого підходу, покращеної сервісної складової.

3. Запровадження системи акордної оплати роботи лікарів-стоматологів, науково-педагогічних працівників СМЦ за створення та реалізацію додаткових стоматологічних чи освітніх послуг, які можуть додатково генерувати дохід СМЦ і, відповідно, НМУ, виплачуючи певний відсоток отриманого прибутку у вигляді оплати за таку роботу.

Узагальнено система додаткових мотиваційних заходів представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система додаткових мотиваційних заходів для СМЦ

Запровадження даної додаткової системи мотивації створить для СМЦ цілу низку переваг:

1. Для виконання важливих разових завдань будуть залучатись найбільш компетентні для таких завдань працівники, що у комплексі з їх мотивацією щодо успішності виконання цього завдання значно підвищить шанси на успіх.

2. Запровадження інноваційної системи преміювання працівників буде спонукати лікарів-стоматологів та інших фахівців СМЦ активніше використовувати сучасні інструменти покращення діяльності. Такі як маркетинг, пацієнтоорієнтований підхід, сервісна складова в діяльності.

3. Запровадження додаткової акордної системи оплати праці працівників СМЦ стимулюватиме персонал до створення нових джерел доходів для СМЦ, оскільки дає можливість бути співучасниками цих доходів. Відповідно це буде збільшувати доходи НМУ, розширяючи, в тому числі, його можливості для фінансування діяльності СМЦ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для оцінки перспектив розвитку діяльності СМЦ на ринку стоматологічних послуг було досліджено основних конкурентів.

Так, було визначено, що ключовими конкурентами СМЦ в Києві є такі стоматологічні клініки і компанії як Мережа стоматологічних клінік «Люмі-Дент», КНП «Київська стоматологія», Мережа стоматологічних клінік Astra Dent, Державна центральна стоматологічна поліклініка, Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України.

Проте, виявлено, що у порівнянні із дослідженими конкурентами СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця має і вагомими конкурентні переваги як у сфері якості надання стоматологічних послуг, так і у сфері застосовуваних техніки і технології та системі управління та мотивації персоналу.

Для формування стратегічних напрямів подальшого розвитку діяльності СМЦ і, зокрема, необхідних заходів із покращення системи мотивації персоналу, було проведено SWOT-аналіз чинників, що роблять значний вплив на діяльність Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця.

За результатами SWOT-аналізу діяльності Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця та визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, був складений перелік завдань для підвищення ефективності його роботи із поділом на дуже важливі, важливі та менш важливі.

Дуже важливі завдання (А).

Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення.

Створення сертифікованих програм для проходження БПР лікарями-стоматологами лікарень Києва та інших міст України на платній та безоплатній основі (державне фінансування).

Реєстрація лікарів-стоматологів в системі Helsi, провадження маркетингу саме через цю систему (HEL SI <https://helsi.me/>).

Пошук нових постачальників матеріалів та ліків по конкурентоспроможних цінах.

Проведення заходів з ресурсозбереження і, зокрема, енергозбереження для зниження собівартості функціонування СМЦ.

Важливі завдання (Б).

Пошук зовнішніх джерел фінансування та впровадження системи електронної реєстратури та електронної черги для оптимізації пацієнтського потоку і скорочення часу очікування прийому.

Менш важливі завдання (В).

Пошук можливостей для отримання гуманітарної допомоги від закордонних донорів у вигляді обладнання.

Залучення грантів для фінансування інноваційних розробок і подальшого їх використання у роботі СМЦ.

Підтримувати значний потік пацієнтів, обумовлений іміджем СМЦ, який склався за багато років роботи. Постійно працювати над підвищенням якості послуг, що надаються пацієнтам, поліпшувати їх сервісну складову.

Облаштування на підвальному поверсі кабінетів по прийому пацієнтів, що створить можливість працювати навіть під час повітряних тривог.

Для успішної реалізації запропонованих заходів, окрім їх ресурсного забезпечення ще важливо донести їх необхідність, правильність і реальність до працівників, які будуть реалізовувати ці заходи. Тому було розроблено систему мотивації персоналу, що буде включає стимулювання працівників до якісного виконання таких завдань.

Для успішної реалізації низки запропонованих завдань, було запропоновано застосувати такі мотиваційні важелі для підвищення вмотивованості персоналу СМЦ щодо реалізації цих заходів:

Створення тимчасових робочих груп для виконання конкретних визначених завдань. Залучення до цих груп працівників СМЦ та відповідних управлінських структур НМУ, які мають необхідні знання, компетентності та повноваження для вирішення поставлених завдань. Запровадження системи акордного преміювання членів тимчасових робочих груп по факту виконання завдання.

Запровадження системи преміювання працівників СМЦ за застосування в роботі сучасних маркетингових інструментів, пацієнтоорієнтованого підходу, покращеної сервісної складової.

Запровадження системи акордної оплати роботи лікарів-стоматологів, науково-педагогічних працівників СМЦ за створення та реалізацію додаткових стоматологічних чи освітніх послуг, які можуть додатково генерувати дохід СМЦ і, відповідно, НМУ, виплачуючи певний відсоток отриманого прибутку у вигляді оплати за таку роботу.

Було визначено, що запровадження даної додаткової системи мотивації створить для СМЦ цілу низку переваг:

Для виконання важливих разових завдань будуть залучатись найбільш компетентні для таких завдань працівники, що у комплексі з їх мотивацією щодо успішності виконання цього завдання значно підвищить шанси на успіх.

Запровадження інноваційної системи преміювання працівників буде спонукати лікарів-стоматологів та інших фахівців СМЦ активніше використовувати сучасні інструменти покращення діяльності. Такі як маркетинг, пацієнтоорієнтований підхід, сервісна складова в діяльності.

Запровадження додаткової акордної системи оплати праці працівників СМЦ стимулюватиме персонал до створення нових джерел доходів для СМЦ, оскільки дає можливість бути співучасниками цих доходів. Відповідно це буде збільшувати доходи НМУ, розширяючи, в тому числі, його можливості для фінансування діяльності СМЦ.

ВИСНОВКИ

Проведеним дослідженням було виявлено, що управління персоналом завжди є фокусом уваги як практикуючих менеджерів так і науковців, адже будь яке підприємство має персонал, робота якого є визначальним чинником ефективності його функціонування. Тому мотивація є однією з ключових загальних функцій менеджменту медичного підприємства. Відмітимо, що із усього переліку загальних функцій менеджменту саме мотивація націлена виключно на власне працівника як людину.

1. Мотивація людини до праці складається з двох аспектів. Перший – це стимулювання як спонукання до активної трудової діяльності. Другий аспект мотивації – власне мотивування.

Методи та інструменти мотивації персоналу, застосовувані в діяльності медичного закладу залежать від наповненості цієї функції конкретними завданнями, що мають виконувати менеджери підприємства.

Такими завданнями є: організація мотивації трудової поведінки та менеджмент цього процесу; управління конфліктами; застосування різноманітних матеріальних та нематеріальних систем мотивації.

2. Згідно із визначенням поняття функції менеджменту, було визначено, що мотивація – це відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який має за мету цілеспрямований вплив на працівників з метою спонукання їх до ефективної трудової діяльності.

Мотивувати людину до відданої праці означає створити для неї такі умови роботи, в яких працювати буде вигідно, зручно, цікаво, творчо. Адже, лише умови, в яких людина почувається комфортно не лише фізично, а й психологічно, спонукають до довготривалих та ефективних трудових відносин.

3. Мотивація медичного персоналу здійснюється заходами прямого і непрямого впливу.

Прямий вплив проводиться шляхом використання матеріальних стимулів (системи оплати праці на підприємстві, системи преміювання та інших фінансових винагород, використання грошових заохочення, путівок тощо) та нематеріального заохочення (подяки, оснащення робочого місця новим обладнанням, забезпечення доступу до інтернет-ресурсів, електронних баз даних, зручний графік роботи тощо).

Непрямий вплив включає також матеріальну складову (різноманітні пільги, що надають працівникам, так званий соціальний пакет) та нематеріальну складову (позитивні відгуки пацієнтів лікарні, комфортна атмосфера в колективі, стабільне фінансове становище закладу та визначеність його перспектив в коротко та середньостроковому періодах тощо).

4. Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця є структурним підрозділом Національного медичного університету імені О.О. Богомольця.

Головними завданнями СМЦ є надання висококваліфікованої спеціалізованої та високоспеціалізованої амбулаторної консультативної та лікувальної стоматологічної допомоги пацієнтам, підготовка майбутніх лікарів-стоматологів, які навчаються у Національному медичному університеті імені О.О. Богомольця. Також Центр є базою для підвищення кваліфікації медичних працівників стоматологічного профілю, здійснення науково-дослідної роботи. Тут також відбувається апробація нових стоматологічних технологій та їх впровадження у практичну діяльність.

Стоматологічний медичний центр НМУ був створений на базі Стоматологічної поліклініки МОЗ України у 2004 році. Поліклініка була передана Національному медичному університету імені О.О. Богомольця відповідно до наказу МОЗ України від 16.06.2004 року за №307.

Оскільки Стоматологічний медичний центр не є відокремленим підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

Загальна вартість активів НМУ складала на 1 січня 2023 року 2710324177 грн. У складі загальної вартості активів НМУ імені О.О. Богомольця переважають нефінансові активи, частка яких складає 84,97%. У складі пасивів закладу вищої освіти найбільшу частку складають власний капітал та фінансовий результат – 97,71%.

5. Аналіз персоналу стоматологічного закладу показав, що загальна кількість персоналу СМЦ складала у 2022 році 469 осіб. З них 70% або 328 осіб працювало в основних лікувальних відділеннях.

У роботі СМЦ задіяно професорів – 15 осіб, в т.ч. 1 член-кореспондент НАМН України, докторів медичних наук – 17 осіб, доцентів – 29 осіб, кандидатів медичних наук – 86 осіб, асистентів – 152 особи.

Основною складовою стимулювання персоналу підприємства до результативної праці є її гідна оплата. Середня заробітна плата по стоматологічному медичному центру за підсумками 2022 року склала:

- лікарі – 20307,20 грн,
- середній медичний персонал – 13807,20 грн,
- молодший медичний персонал – 7055,20 грн,
- спеціалісти не медики – 6957,30 грн,
- інший персонал – 6889,20 грн.

6. Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця зафіксована в Положенні про Стоматологічний медичний центр. СМЦ є структурною одиницею НМУ імені О.О. Богомольця і НМУ в особі ректора, відповідно до Положення, делегує СМЦ певні управлінські функції і повноваження та накладає певні обов'язки.

Структура Центру розробляється НМУ і затверджується ректором. Діяльність структурних підрозділів СМЦ здійснюється відповідно до Положення

про структурний підрозділ, які затверджуються наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за поданням директора Центру та погодженням кадрової та юридичної служб.

Функціональні обов'язки працівників Центру визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються у встановленому порядку ректором закладу вищої освіти НМУ. Працівники Центру приймаються на посади та звільняються з посад наказом ректора закладу вищої освіти НМУ за погодженням з директором Центру.

7. Основною складовою стимулювання персоналу підприємства до результативної праці є її гідна оплата.

Проведений аналіз довів, що рівень заробітних плат лікарів СМЦ лише незначно відрізнявся від середнього рівня заробітних плат в Україні у 2022 році. Усі інші категорії працівників отримували заробітні плати суттєво нижчі.

Отже, матеріальна складова стимулювання до праці в СМЦ не витримується.

Питання застосування засобів мотивації для персоналу СМЦ розглянуті в Колективному договорі НМУ імені О.О. Богомольця, який схвалений на Конференції трудового колективу НМУ 10 листопада 2023 року і буде діяти протягом 2022-2026 років. Колективний договір затверджено ректором НМУ, Головою профкому співробітників та Головою профкому студентів.

Колективний договір містить мотиваційні складові взаємодії роботодавця із працівниками, зокрема в розрізі робочого часу та часу відпочинку, забезпечення підвищення кваліфікації, охорони праці, оплати праці, встановлення різноманітних доплат і виплат, преміювання працівників.

Таким чином, Стоматологічний медичний центр НМУ має досить розвинену і дієву систему мотивації персоналу.

8. За результатами SWOT-аналізу діяльності Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця та визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, був складений перелік завдань для підвищення ефективності його роботи із поділом на дуже важливі, важливі та менш важливі.

Дуже важливі завдання (А).

Пошук грантового фінансування для отримання можливості надавати безкоштовно послуги пільговим та вразливим верствам населення.

Створення сертифікованих програм для проходження БПР лікарями-стоматологами лікарень Києва та інших міст України на платній та безоплатній основі (державне фінансування).

Реєстрація лікарів-стоматологів в системі Helsi, провадження маркетингу саме через цю систему (HELSEI <https://helsi.me/>).

Пошук нових постачальників матеріалів та ліків по конкурентоспроможних цінах.

Проведення заходів з ресурсозбереження і, зокрема, енергозбереження для зниження собівартості функціонування СМЦ.

Важливі завдання (Б).

Пошук зовнішніх джерел фінансування та впровадження системи електронної реєстрації та електронної черги для оптимізації пацієнтського потоку і скорочення часу очікування прийому.

Менш важливі завдання (В).

Пошук можливостей для отримання гуманітарної допомоги від закордонних донорів у вигляді обладнання.

Залучення грантів для фінансування інноваційних розробок і подальшого їх використання у роботі СМЦ.

Підтримувати значний потік пацієнтів, обумовлений іміджем СМЦ, який склався за багато років роботи. Постійно працювати над підвищенням якості послуг, що надаються пацієнтам, поліпшувати їх сервісну складову.

Облаштування на підвальному поверсі кабінетів по прийому пацієнтів, що створить можливість працювати навіть під час повітряних тривог.

9. Для успішної реалізації низки запропонованих завдань, було запропоновано застосувати такі мотиваційні важелі для підвищення вмотивованості персоналу СМЦ щодо реалізації цих заходів:

Створення тимчасових робочих груп для виконання конкретних визначених завдань. Залучення до цих груп працівників СМЦ та відповідних управлінських структур НМУ, які мають необхідні знання, компетентності та повноваження для вирішення поставлених завдань. Запровадження системи акордного преміювання членів тимчасових робочих груп по факту виконання завдання.

Запровадження системи преміювання працівників СМЦ за застосування в роботі сучасних маркетингових інструментів, пацієнтоорієнтованого підходу, покращеної сервісної складової.

Запровадження системи акордної оплати роботи лікарів-стоматологів, науково-педагогічних працівників СМЦ за створення та реалізацію додаткових стоматологічних чи освітніх послуг, які можуть додатково генерувати дохід СМЦ і, відповідно, НМУ, виплачуючи певний відсоток отриманого прибутку у вигляді оплати за таку роботу.

10. Було визначено, що запровадження даної додаткової системи мотивації створить для СМЦ цілу низку переваг:

Для виконання важливих разових завдань будуть залучатись найбільш компетентні для таких завдань працівники, що у комплексі з їх мотивацією щодо успішності виконання цього завдання значно підвищить шанси на успіх.

Запровадження інноваційної системи преміювання працівників буде спонукати лікарів-стоматологів та інших фахівців СМЦ активніше використовувати сучасні інструменти покращення діяльності. Такі як маркетинг, пацієнтоорієнтований підхід, сервісна складова в діяльності.

Запровадження додаткової акордної системи оплати праці працівників СМЦ стимулюватиме персонал до створення нових джерел доходів для СМЦ, оскільки дає можливість бути співучасниками цих доходів. Відповідно це буде збільшувати доходи НМУ, розширяючи, в тому числі, його можливості для фінансування діяльності СМЦ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148-155
2. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. №7.
3. Бабченко, В.Л., Андрушко, О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. *Публічне управління та адміністрування*, № 3 (89) 2019. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>
4. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-78
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306-314.
7. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35

10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості ВРУ. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

11. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142

12. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215

13. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6. С. 12-15

14. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78

15. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46-51

16. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41

17. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text6>.

18. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html

19. Звіт ректора про результати виконання умов Контракту за 2022 рік. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/file/d/1-vMeIgA8QeVnVfrmntTx5JwRFKtZ5lvz/view>

20. Іваніцька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. №10, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>

21. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75-80

22. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Вежновець Т., Бойко А., Василькова А, та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis2019.pdf9>.

23. Колективний договір НМУ на 2022-2026 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1EwBCeEpRZDEjbOmfS6jG96TX0-4z3Q8p/view>

24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.

25. Конституція України 28 червня 1996 р. *Відомості ВРУ*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

26. Кустрич Л.О., Кустрич В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38

27. Лікувально-консультативна робота. Медична рада стоматологічного медичного центру. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/zagalni-vidomosti/fakultety/stomatologichnyj/likuvalno-konsultatyvna-robot-medychna-rada-stomatologichnogo-medychnogo-tsentru/>

28. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*: Мукачівський державний університет. 2018. Вип.14. С.448-456

29. Лук'яніхіна ОА., Лук'яніхін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник СумДУ*. Серія Економіка. №1. 2008. С. 26-33

30. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с

31. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47-53.

32. Наказ МОЗ України № 158 від 11.04.2005 «Про затвердження таблиця оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника». URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=3843>.

33. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

34. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/>

35. 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.

36. Офіційний сайт стоматологічної клініки Люмі-Дент. URL: <https://101stomatolog.com.ua/stomatologii/stomatologiya-lyumi-dent-lumident.html>

37. Офіційний сайт стоматологічної клініки AstraDent. URL: <https://astradent.clinic/ua/about/>

38. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2015. С. 214-223

39. Положення про Стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jloCdCjiz4gaRm3wFz0AnfbCJBUv3TTP/view>

40. Практичний менеджмент: мотивація як функція управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13425/>

41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

42. Стоматологічний медичний центр. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/zagalni-vidomosti/klinichni-bazy/stomatologichnyj-medychnyj-tsentr/>

43. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-dayzhest-zmn

44. Університетська клініка. Стоматологія. URL: <https://nmuclinic.com.ua/structure/3>

45. Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця. Стоматологія. <https://nmuclinic.com.ua/structure/3>

46. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М.І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

47. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110

48. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

49. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості ВРУ. 2003. № 40-44 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

50. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення

сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474-479

51. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 50, 2015. С. 313-318

52. Чурпій І, Чурпій Н, Чурпій К. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях // *Scientific and practical journal* № 4(2(14)). 2021. С. 121-125. URL: <https://art-ofmedicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500>

53. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. *Вісник економіки*. № 4. 2021. С. 225-233

54. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./ В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

55. Davies Н. Innovations in HR management <https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management>

56. Sabat, N., Ersozoglu, R., Kanishevskaya, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., Chernukha, N. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Pp. 1-7

57. Sparks, D., Loucks-Horsley, S. Five models of staff development for teachers. *Journal of staff development*. 1989. Vol. 10(4). Pp. 40-57

58. Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., Nwosu, A. C. Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. *BMJ Supportive & Palliative Care*. 2019. Vol. 9(3). Pp. 359-360