

2. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>

3. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис.... канд. держ. упр. Харків, 2012. 16 с.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012р.. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194.

5. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

6. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.

7. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>.

8. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf

Володимир ВРУБЛЕВСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління мотивацією персоналу слід розглядати як напрям управління персоналом та організацією загалом, який спрямований на реалізацію засобів і заходів системи мотивації персоналу для досягнення цілей ефективного розвитку підприємства. Воно передбачає створення на підприємстві мотиваційного середовища, визначення ключових предметів мотивації, системи мотивів і стимулів для окремих категорій працівників та обґрунтування політики стимулювання праці та розвитку персоналу.

Політика управління мотивацією персоналу організації сфери охорони

здоров'я має свої спільні підходи та методи, здійснюється з дотриманням усталених інструментів та заходів, функцій управління, принципів тощо. У сучасних умовах гостро постають питання мотивації персоналу. Недостатність теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до її розвитку, у т. ч. шляхом запозичення зарубіжного досвіду. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію персоналу в цілому [1, с. 95].

Однак, на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливе лише за умови розуміння стратегії розвитку організації сфери охорони здоров'я усіма його працівниками.

Формуванню якісної і ефективної системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я передують визначення цілей, стратегії розвитку та вибудування системи мотивації таким чином, аби працівники докладали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку.

Іншим підтвердженням доречності та необхідності узгодження політики удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я із положеннями стратегічних планів їх подальшого розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішити інше вельми важливе завдання – формування та реалізацію конкурентних переваг бізнесу.

Головною рушійною силою та засобом впливу суб'єктів управління на об'єкти управління є організаційно-економічний механізм, який є складною та багатогранною економічною категорією. Можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [2 с. 87-88].

Основою ефективної діяльності організацій сфери охорони здоров'я є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності закладів охорони здоров'я. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації.

На нашу думку, метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в підсумку відповідатиме таким умовам: а) дієвість протягом всього процесу досягнення

цілей розвитку організації за мірою задоволення інтересів і потреб персоналу; б) узгодження досягнення цілей розвитку організації з рівнем стимулювання персоналу.

Головною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу вважаємо формування ресурсного забезпечення організаційсфери охорони здоров'я, планування, організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу. Досягнення цієї мети потребує формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією праці. Зокрема, вважаємо, що тут доречно застосувати сучасні принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань; порядок і планування (кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції мають бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення індивідуальних потреб).

Впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я пропонуємо розділити на такі етапи: етап – формування цілей мотивації персоналу закладів охорони здоров'я; етап – збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації; етап – створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу. До складу групи пропонуємо включати керівника відділу управління персоналом, бухгалтера та керівників всіх структурних підрозділів; етап – опитування працівників на предмет збору даних щодо чинного і бажаного рівня мотивації; етап – розробка та реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями.

Процесне управління системою мотивації передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів в рамках системи. Іншими словами, встановлені принципи дозволяють здійснювати управління процесом впливу стимулів на персонал організацій сфери охорони здоров'я, а також коригувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією їх мотивів. Працівники мають можливість обирати той чи інший спосіб поведінки, виходячи з безлічі способів поведінки, прийнятних в організаціях сфери охорони здоров'я. При управлінні системою мотивації персоналу здійснюється вплив на два елементи системи – мотиви і стимули. Необхідно впливати на формування

мотивів діяльності персоналу для побудови необхідної мотиваційної структури персоналу; обґрунтування системи стимулів дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації.

Фахівці в галузі HR-менеджменту застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності; чисельності, структури персоналу; корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону, прибутковості тощо [3, с.48-56].

Розроблена система мотивації персоналу ще не є запорукою ефективного управління персоналом організацій сфери охорони здоров'я. Її треба впровадити в господарську практику. Слід зробити зрозумілими її положення для всіх працівників, тісно ув'язати мотиви і стимули з соціально-трудовою поведінкою персоналу. Головним фактором є саме працівники організацій сфери охорони здоров'я, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному середовищі працівники не завжди зацікавлені у покладанні максимальних зусиль і бездоганній праці, а тому і в результатах діяльності організацій сфери охорони здоров'я. Багато з них працюють лише задля оплати своєї праці і преміювання, чого недостатньо для досягнення цільових орієнтирів системи мотивації праці.

Особливістю праці середнього медичного персоналу організації сфери охорони здоров'я є те, що ці фахівці безпосередньо контактують з отримувачами послуг. Відповідно, від їх ставлення до процесу надання прямих і супутніх послуг, рівня медичної підготовки у значній мірі формується ставлення споживачів до послуг організації сфери охорони здоров'я.

Щоб ці послуги надавалися якісно та фахово середній медичний персонал не має спиратися виключно на ті знання і підготовку, яку він отримав в якості базових навичок, а постійно розвиватися у професійно-фаховому плані, орієнтуватися на власне кар'єрне зростання до рівня вищого медичного персоналу. Удосконалення мотивації праці персоналу організацій сфери охорони здоров'я потребує тривалого часу і відповідного алгоритму дій, які дозволять успішно впроваджувати інструменти мотивації в поточну роботу персоналу.

Покрокова методика впровадження системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я складається з десяти етапів і в своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну та внутрішню. Розуміємо, що основою всіх складових мотивації для більшості працівників є обсяги отримуваної винагороди за працю, для чого потрібно використовувати всі можливості.

Вважаємо, що з професійної точки зору «візитівкою» того продукту, який

пропонує на ринку організація сфери охорони здоров'я, є якістю її лікувально-відпочинкових послуг, що у тісній мірі корелює з професійно-кваліфікаційними характеристиками, досвідом праці провідних лікарів.

Таким чином, закладам охорони здоров'я необхідно формувати власну систему мотивації персоналу. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку закладів охорони здоров'я, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля до надрезультатів, без яких неможливе формування лідерів і розвиток лікарні.

Список використаних джерел:

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

2. Августин Р. Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності». *Підприємництво і торгівля*, вип. 22, 86-93. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/86>.

3. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: *монографія*. Тернопіль : Крок, 2017. 309 с.

Богдана ГАБРИХ

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Однією з найактуальніших проблем сучасного стану життя суспільства є розкриття внутрішньої сутності інформатизації як глобального інноваційного процесу і розроблення на цій основі стратегії соціально-економічного розвитку. Використовуючи інноваційно-цільову стратегію, передові компанії країн зі сталою економікою у прагненні до лідерства сформували концепцію створення виробничих систем нового покоління, що працюють у режимі так званого інноваційного конвеєра, котрий являє собою процес прискореної реалізації різного роду прогресивних нововведень. Передумовою цієї концепції була підготовлена всією світовою практикою теза про єдність і нерозривність духовного, інтелектуального, природного, фізичного, соціального, політичного