

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет**

**Небесьо Тетяна Андріївна**

**РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма: Менеджмент закладів охорони здоров'я  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1. Об'єктивна необхідність мотивації персоналу організації.....	6
1.2. Сучасні теорії мотивації персоналу.....	11
Висновки до розділу 1.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	
2.1. Аналіз організаційних основ забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я.....	16
2.2. Аналіз системи мотивації в закладі охорони здоров'я.....	22
2.3. Оцінка інструментів мотивації персоналу закладу охорони здоров'я .....	27
Висновки до розділу 2.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	
3.1. Вдосконалення інституційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я.....	35
3.2. Вдосконалення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я через здійснення соціального проектування.....	42
Висновки до розділу 3.....	46
Висновки.....	47
Список використаних джерел.....	49
Додатки.....	54

## Вступ

**Актуальність проблеми.** Вдосконалення діючих систем менеджменту в організаціях є головною умовою ефективного функціонування економіки країни. Важливу роль в системі менеджменту організацій і їх персоналу відіграють принципи, методи та способи мотивування праці, які формують механізм управління трудовою діяльністю працівників. У зв'язку з цим, важливого значення набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою діяльністю персоналу шляхом застосування нових форм і методів мотивації праці, що дозволили б підвищити їх зацікавленість до продуктивної праці.

Основною метою реформи в сфері охорони здоров'я має бути перетворення системи охорони здоров'я в динамічну систему, що спроможна змінюватися. Зміни, передусім, повинні відбутися у мотиваційній діяльності і мотиваційному механізмі впливу на медичних працівників. Здійснення мотиваційної діяльності вимагає узгодження мотиваційних потреб працівників та мотиваційних можливостей закладів охорони здоров'я, що дозволяє досягти оптимального варіанту балансу їх інтересів. Усе наведене вище обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Окремі питання і проблемні моменти мотивації персоналу як важливого напрямку формування дієвої системи управління організаціями, в тому числі, закладами охорони здоров'я, привертають увагу вчених-економістів. Методологічні основи дослідження мотивації праці були закладені зарубіжними вченими, зокрема: Р.Дафтом, А. Маслоу, М.Месконом, А. Файодем, та ін. Значний внесок у дослідження варіантів вдосконалення мотивації трудової діяльності зробили такі вітчизняні учені, як: Д.Богиня, В.Гриньова, П.Капустянський, Г.Куликов, М.Салун, В.Ткаченко, В.Шинкаренко та ін. Питанням активізації трудової поведінки з використанням різних інструментів (інформаційно-аналітичного супроводу тощо) присвячені роботи: Ю.Богача, І.Демків, Н.Кривокульської, Ж.Крисько, Л.Круп'як, М.Салун, О.Овсянюк-Бердадіної, М.Шкільняка та інших.

Разом з тим, аналіз теоретичних робіт, а також діючої практики менеджменту закладів охорони здоров'я показують, що на даний час визначився підхід лише до вирішення деяких проблем мотивації праці, як важливої функції управління. Разом з тим, мотивація трудової діяльності є багатовимірним процесом, який потребує системних досліджень щодо комплексного підходу до формування мотиваційного впливу на трудову поведінку медичних працівників. Усе наведене вище обумовлює актуальність теми дослідження, її мету і постановку завдань випускної кваліфікаційної роботи.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму впливу на працівників досліджуваного підприємства.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі **завдання**:

- довести об'єктивну необхідність мотивації персоналу організації;
- дослідити сучасні теорії мотивації персоналу;
- здійснити аналіз організаційних основ забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати систему мотивації в закладі охорони здоров'я;
- оцінити інструменти мотивації персоналу закладу охорони здоров'я;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення інституційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я;
- запропонувати напрями вдосконалення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я через здійснення соціального проектування.

**Об'єктом** випускної кваліфікаційної роботи є процес реалізації мотиваційного механізму впливу на працівників КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»».

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні аспекти реалізації мотиваційного механізму впливу на працівників КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»».

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи**

**дослідження:** системний аналіз (для обґрунтування необхідності мотивації працівників досліджуваного підприємства – розділ 1; для здійснення аналізу організаційних основ мотивації працівників – розділ 2); порівняльний аналіз (для співставлення чинного процесу мотивації працівників з удосконаленою варіацією цього процесу – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення структури інструментів мотивації працівників досліджуваного підприємства та їх оцінки – розділ 2); факторний аналіз (для виявлення факторів, що зумовлюють потребу вдосконалення мотиваційного механізму впливу на працівників КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина») – розділ 3).

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних основ мотивації працівників досліджуваного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму впливу на працівників КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина») можуть бути використані у роботі досліджуваного підприємства.

**Апробація.** Результати роботи апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 17 квітня 2019 року) та IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, листопад 2019 року) і представлені в збірниках тез їх доповідей [29-30].

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 85 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 45 позицій, 24 рисунки і 10 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Об'єктивна необхідність мотивації персоналу організації

«Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив є своєрідною реакцією людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. У більш розгорнутому вигляді мотиви – це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме» [30].

«Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей. Тобто, умовно можна вибудувати наступну причинно-наслідкову систему: «потреби – цінності – мотиви – цілі – дії» [5].

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети діяльності організацій залежить від злагодженої роботи працівників. Кожен керівник повинен намагатися переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні мотиви до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість до праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів роботи. Цього можна досягти шляхом здійснення адекватної системи мотивації персоналу.

«Необхідно розрізняти визначення таких базових понять, як “мотивація трудової діяльності” і “мотивація праці”; мотивація трудової діяльності має більш

ширший зміст і охоплює мотивацію підготовки до трудового процесу, володіння засобами виробництва, розвитку власної конкурентоспроможності на ринку праці, а також мотивацію праці як таку» [5].

Мотивація праці є відображенням бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Потреби ж є тим, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, тим, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби – це відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять (рис. 1.1).

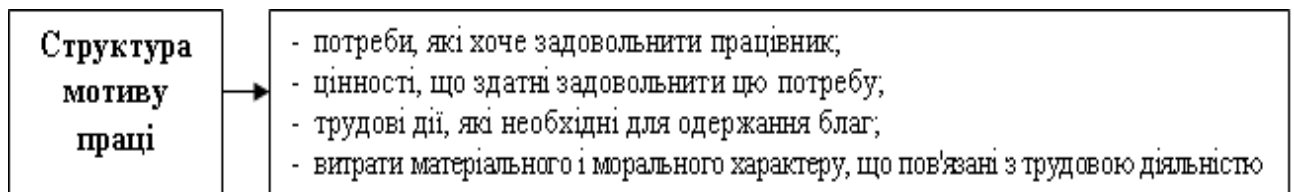


Рис. 1.1. Структура мотиву праці

Сформовано автором самостійно

Аналіз наукової літератури з питань мотивації дозволяє стверджувати, що мотив праці формується у випадку, коли в розпорядженні суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності. У контексті вказаного вище розкриття змісту вимагає поняття «цінності».

Під цінністю розуміють «...визначеність того чи іншого об'єкта, який має значення для людини (або суспільства). Цінностям притаманна „трансцендентальна якість“, тобто вони спрацьовують послідовно через об'єкти і ситуації. Виокремлюють три основних варіанта розуміння природи індивідуальних цінностей (цінностей людини)» [5]. (табл. 1.1).

## Змістове навантаження поняття «цінності людини» [5].

№ з/п	Варіанти розуміння поняття «цінності людини»
1	2
1	<b>У першому варіанті</b> (прихильники: В.Брожик, М.Рокіч, А.Ручка) цінності розглядають через їх зв'язок з такими поняттями, як думка, уявлення чи переконання (наприклад, цінності як поняття чи переконання, стосуються бажаності кінцевих цілей чи поведінки людини, цінності збереження, до яких відносяться безпека, традиції, які протистоять — цінностям змін, а — цінності самовизначення (універсалізм, прихильність) є протилежними до цінностей самовозвеличення (досягнення, влада). Тобто цінності, певним чином, визначають стратегію поведінки людини, але, самі є пасивним утворенням).
2	<b>Другий варіант</b> (дослідники: Д.Узнадзе, Е.Шпрангер, В.Ядов) ототожнює цінності з ціннісними орієнтаціями і розглядає їх як різновид соціальних установок чи інтересів. В такому розумінні цінності, вже виконують регуляторну, направляючу функцію (зв'язок ціннісних орієнтацій і установки дійсно існує, оскільки і ті і інші виникають на основі потреб і конкретних ситуацій, а також регуляція взаємовідношень між суспільством і особистістю відбувається за допомогою як ціннісних орієнтацій так і установок).
3	<b>У третьому варіанті</b> (Б.Братусь, Ф.Васильок, А.Маслоу та ін.) поняття цінність розглядається як близьке поняттю потреба, мотив. Вважається, що такий підхід є найбільш продуктивним, оскільки цінності наділяються рушійною силою, але, вимагають чіткого розмежування понять цінність і потреба, оскільки на відміну від потреб, цінності не обмежені даним моментом

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі аналізу наукової літератури з питань мотивації і джерела [5].

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Найбільш розповсюджені класифікації цінностей наведені в табл. 1.2. Табличні дані вказують на зв'язок цінностей і матеріальних благ і мотивів людини.

Американський вчений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що «...силу прагнення людини досягти поставленої мети, тобто силу вмотивованості, можна відобразити формулою 1» [30].

$$M = P_{ду} \times B_{дц} \times Z_{дц} (1),$$

«де M — сила мотивації (прагнення);  $P_{ду}$  — прагнення досягнення успіхів як особистісної диспозиції;  $B_{дц}$  — суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);



Здц — значення досягнення даної мети (цілі) для людини» [30].

Таблиця 1.2

### Класифікації цінностей та їх поділ за ознаками

За функціональним значенням		
Термінальні (цілі)	Інструментальні (принципи та засоби досягнення мети)	
Цінності буття (Б-цінності) – істина, добро, справедливість, краса тощо	Дефіцитні цінності (Д-цінності) – мир, спокій, безпека тощо	
За ступенем генералізації та присвоєння цінностей		
Ситуативні	Стійкі	Особистісні (усвідомлені смисли життя)
Декларовані	Реальні	
Духовні (освіта, наука, мистецтво)	Суспільно-політичні (свобода, рівність, справедливість)	Матеріальні (матеріальні блага)
Цінності життя (природні) – здоров'я, радість життя, спілкування тощо	Цінності культури (суспільні) – матеріальні, соціально-політичні, духовні	
За ієрархічними рівнями		
абстрактні цінності	цінності-властивості	цінності – способи поведінки

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі аналізу наукової літератури з питань мотивації

Дослідження сучасних підходів до активізації праці дозволили О.Бойко встановити, що «...необхідно розрізняти: мотивацію як співвідношення ієрархічних систем внутрішніх мотивів до трудової діяльності, і мотивування як цілеспрямовану управлінську діяльність, що направлена на формування відповідних мотивів у працівників» [5]. (рис. 1.2).

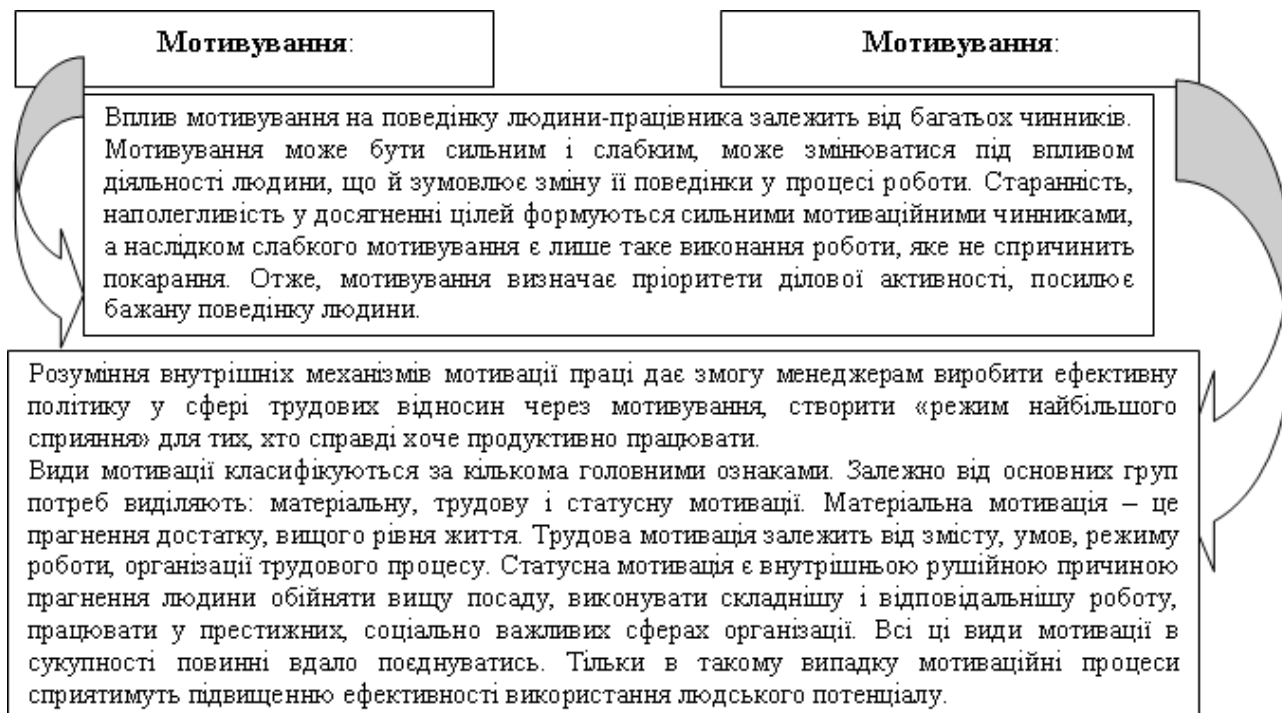


Рис. 1.2. Зміст понять «мотивування» і «мотивація» [30].

Сформовано на основі джерела [30].

Система мотивації в організаціях має базуватися на певних вимогах, представлених на рис. 1.3.

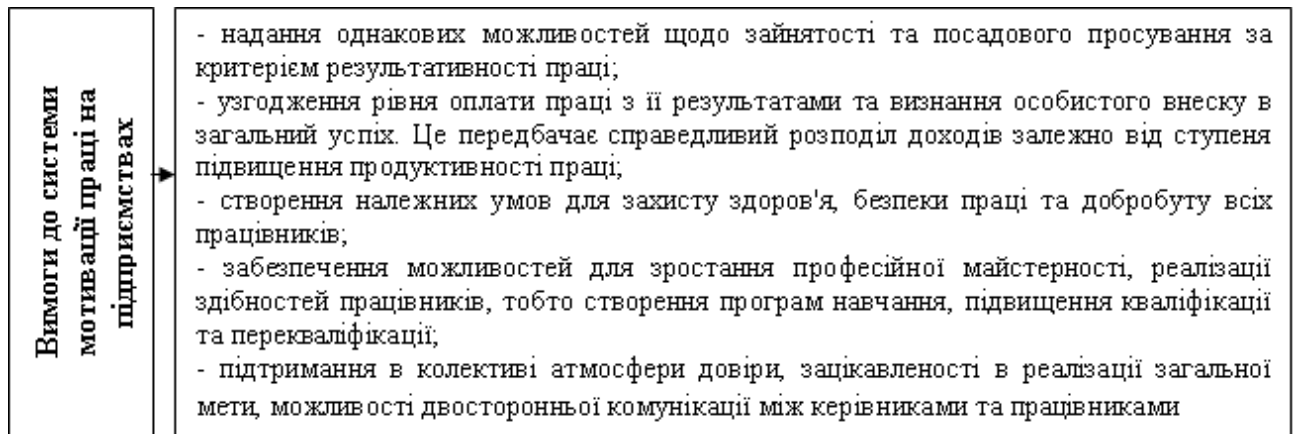


Рис. 1.3. Вимоги до системи мотивації праці [30].

Сформовано автором з використанням джерела [30].

«Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що складає основу трудового потенціалу працівника. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, його здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) та особистісного (мотиваційного) потенціалу. Якщо мотивування здебільшого пов'язане з внутрішніми видами винагороди, то стимулювання – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна форма вираження мотивації персоналу. Разом з тим, стимулювання повинно бути спрямоване на формування нематеріального навантаження на працівника, що дозволяє йому реалізувати себе як особистість» [6].

Виокремлюють такі принципи мотивації і стимулювання:

- доступність. Мотивація і стимулювання повинні бути доступними для всіх працівників, а умови мотивації – зрозумілими;
- відчутність, згідно якої існує певна межа дії мотиву, який необхідно враховувати при визначенні нижнього порога мотивування праці;
- поступовість, що означає, що мотивація і стимулювання потребують постійного коригування у напрямку підвищення і «адекватизації».

Здійснюючи сутнісну характеристику мотивації персоналу, скористаємось позицією автора наукової праці [5], що зазначає «...мотиваційний потенціал працівника розглядається як економічна категорія, що визначає результативність трудової діяльності і включає її потенціал та сукупність мотивів і цілей, які характеризують механізм активізації, тобто процес формування і реалізації мотивів працівників, які відображається у кінцевих результатах праці. Мотиваційні ресурси організацій представляють собою сукупність методів, засобів і управлінських рішень, що направлені на закріплення позитивної трудової поведінки або випереджено впливають на процеси формування і активізацію відповідних мотивів у працівників з метою задоволення їх потреб і найбільш ефективного досягнення організаційних цілей» [5].

Отже, об'єктивна необхідність мотивації персоналу організації є закономірним явищем, яке повинно супроводжувати трудову діяльність людини-працівника.

## **1.2. Сучасні теорії мотивації та оцінки персоналу**

Об'єктивну необхідність мотивації персоналу розкривають теорії мотивації.

Характеристики основних теорій мотивації систематизовані в табл. А додатку А.

Деталізуючи і доповнюючи дані табл. 1.3, звернемося до наукової праці [34], у якій зазначено, що «...потреби реалізуються у висхідному порядку – від потреб нижчих рівнів до потреб вищих рівнів. Але, на думку А. Маслоу, в реальному житті між потребами немає такої чіткої ієрархії і потреби вищих рівнів можуть появлятися одночасно з потребами нижчих рівнів, а в деяких людей навіть домінувати над потребами нижчих рівнів. Людина одночасно відчуває кілька потреб, які взаємодіють між собою. Коли певна потреба задоволена, то актуалізується інша потреба, а задоволена більше не мотивує» [34].

Щодо особливостей теорії справедливості Дж. Адамса, вкажемо на те, що коли люди оцінюють відношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, – то «...витратами вважаються не лише зусилля для виконання конкретного

завдання, але й вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші показники» [33].

В сучасній економічній літературі відсутні єдині погляди на суть мотивації персоналу.

Розглянемо дефініції «мотивація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Інформаційні дані щодо розгляду дефініції «мотивація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців [2; 4; 9; 13; 14; 19; 22; 33; 36-37].**

Трактування поняття, його зміст
<b>1</b>
У економічній енциклопедії дається визначення мотивації: «мотивація – це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності й способів її реалізації» [13].
Ми погоджуємось з автором наукової праці [33], яка вважає, що «...це визначення відповідає терміну «мотив»».
А. Колот мотивацію розглядає як «...сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення власних цілей і цілей організації. Іншими словами мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку» [19].
На думку Д.Богині, «...мотивація є суб'єктивним аспектом діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів» [4, с. 11].
П.Капустянський пояснює суть мотивації як «...довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів» [14, с. 21].
Г.Кульков стверджує, що «...мотивація є процесом заохочення людини здійснювати певні дії, для задоволення потреб і досягнення поставлених цілей» [22, с. 37].
Н.Самоукина під мотивацією розуміє «...внутрішню енергію, що включає в себе активність людини в житті та на роботі» [36, с. 31].
С.Шапро пояснює мотивацію трудової діяльності як «...процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними роботі, що здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями підприємства, а також комплекс заходів, що використовується суб'єктом управління для підвищення ефективності праці персоналу» [37, с. 6].
М.Армстронг описує мотивацію як «...цілеспрямовану поведінку і вважає, що мотивація пов'язана з факторами (зовнішніми і внутрішніми), які спонукають людину до певної поведінки» [2].
Р.Дафт визначає мотивацію як «...сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій» [9].

Примітка. Сформовано на основі [2; 4; 9; 13; 14; 19; 22; 33; 36-37].

Згідно теорії Л. Портера і Е.Лоулера «отримання необхідного рівня результативності спричиняють внутрішні та зовнішні винагороди. Перші дає

сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо. Задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника. Згідно моделі Портера-Лоулера саме результативна праця дає задоволення» [16].

Проаналізувавши різні тлумачення поняття «мотивація», можна зробити висновки, що усі вони зводяться до чотирьох значень (аспектів, позицій, бачень) (рис. 1.4).

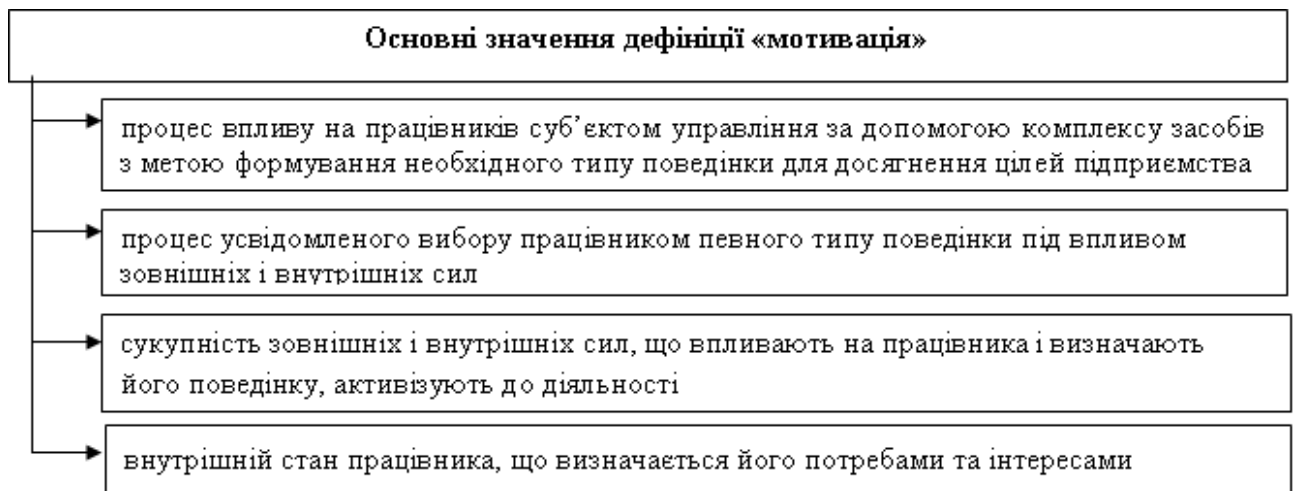


Рис. 1.4. Основні значення дефініції «мотивація»

Сформовано автором самостійно на основі аналізу наукової літератури з питань мотивації

Сучасні теорії мотивації лежать в основі форм і методів мотивації праці персоналу.

Формами мотивації персоналу є: метаріальна і нематеріальна; позитивна і негативна; зовнішня і внутрішня; самомотивація.

«Існує багато підходів до оцінки персоналу. Зупинимося на одному з них, у якому використовується методологія — Balanced Scorecard. Оцінка ефективності праці в цьому випадку здійснюється за двома індексами: "стратегічна компетентність" і "внесок"» [24].

«Поняття «компетентність» означає реальні знання і навички персоналу, а також його потребу підвищувати ці показники для розв'язання поставлених завдань. Компетентність може бути з'ясована внаслідок відповіді на питання: «Як співробітник досягає результатів?». Оскільки компетенції відрізняють компанію від будь-якої іншої організації і є підставою її успішної діяльності, встановлено по 5-6 показників необхідної компетенції для управлінців різних ієрархічних рівнів. Оцінка показників компетенції відбувається за визначеними критеріями» [28].

Внесок конкретного працівника у досягнення цілей організації оцінюється за чотирма напрямками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Напрями оцінки внеску працівника у досягнення цілей організації [28].

Встановлені цілі та їх оцінка			Період	Працівник	Посада	Підрозділ
<b>А. Фінансовий (економічний) внесок</b>			<b>Б. Внесок для клієнтів</b>			
1	2	3	4	5	6	7
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати		Оцінка
<b>В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу</b>			<b>Г. Внесок у інновації, навчання та кар'єрне зростання</b>			
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати		Оцінка

Примітка. Систематизовано автором самостійно на основі аналізу наукової літератури і літературних джерел [28].

«Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильне встановлення цілей діяльності. Отже, крім вже перерахованих вимог до визначення цілей в оціночній системі, що включає кількісні (на основі Balanced Scorecard) і якісні (компетентність) показники, мають бути дотримані певні правила... Описана система оцінки роботи персоналу і його мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) через свою складність може бути реалізована тільки для

керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління» [29].

У сучасних умовах втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу вимагає спрямування зусиль на усталення системи мотивації праці, яка визначається соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, достатності.

### **Висновки до розділу 1**

1. Здійснення мотиваційної діяльності з позиції ринкової перспективи, що визначається ступенем досягнення як економічних, так і соціальних цілей, потребує розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами і працівників і організацій. Це обумовлює необхідність узгодження мотиваційних потреб працівників та мотиваційних можливостей організацій, що дозволяє досягти оптимального варіанту балансу їх інтересів, а також підвищити роботи кадрового складу. Це обумовлює об'єктивну необхідність мотивації персоналу.

2. Сьогодні напрацьовано значну кількість теорій мотивації та оцінки персоналу, в основі яких лежить необхідність: задоволення потреб людини; врахування зусиль працівника; оцінки отриманих працівником результатів; реалізації винагороди за роботу; визначення міри задоволення людини-працівника. Можливості використання теорій мотивації обумовлюються специфікою організацій, рівнем їх економічного розвитку, категоріями персоналу, стилем керівництва тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Аналіз організаційних основ забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Організаційне забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я означає, що його організаційні підсистеми (структурні підрозділи) крім виконання функціонального навантаження, визначеного регламентами, також реалізують функцію щодо мотивації працівників.

Отже, таке організаційне забезпечення може бути презентоване як:

- організаційно-структурно-нормативна діяльність (створення організаційної структури, визначення функціонального навантаження її компонентів. Частиною такого навантаження є мотиваційна складова);

- процедура робіт щодо мотивації кадрового складу;

- системний процес, представлений комплексом дій і заходів, спрямованих на спонукання людини-працівника до виконання завдань і обов'язків та покращення цього процесу (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Підходи до дослідження організаційно-функціонального забезпечення оцінки і мотивації персоналу досліджуваного підприємства

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу
1	2	3
1	Структурний	- організаційна структура управління підприємством як системою, її риси, а також функції і завдання відповідних структурних підрозділів в межах цієї структури; - сукупність документів, що регламентують побудову і роботу системи управління підприємством, права та обов'язки її персоналу, мотивацію і оцінку його роботи;
2	Нормативний	узгодження за часовим фактором і метою спільного функціонування організаційних підсистем досліджуваного підприємства, колективів його працівників і окремих виконавців, яке забезпечується відповідними регламентами;
3	Процесний	- система заходів, що реалізуються керівництвом підприємства як суб'єктом управління у відповідності до його цілей, завдань і функцій, і які організовані у відповідності до діючого законодавства та враховують сформовану ситуацію; - створення всіх необхідних умов для нормального функціонування підприємства як системи, її кадрового забезпечення, в тому числі, щодо мотивації і оплати праці персоналу.

Примітка. Сформовано автором самостійно



КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» є цілісною системою, яка є підсистемою сфери охорони здоров'я. Для забезпечення належної роботи цієї сфери, її адаптування і приведення у відповідність до сучасних вимог і процесів реформування держава здійснює відповідні регулюючі впливи (рис. 2.1).

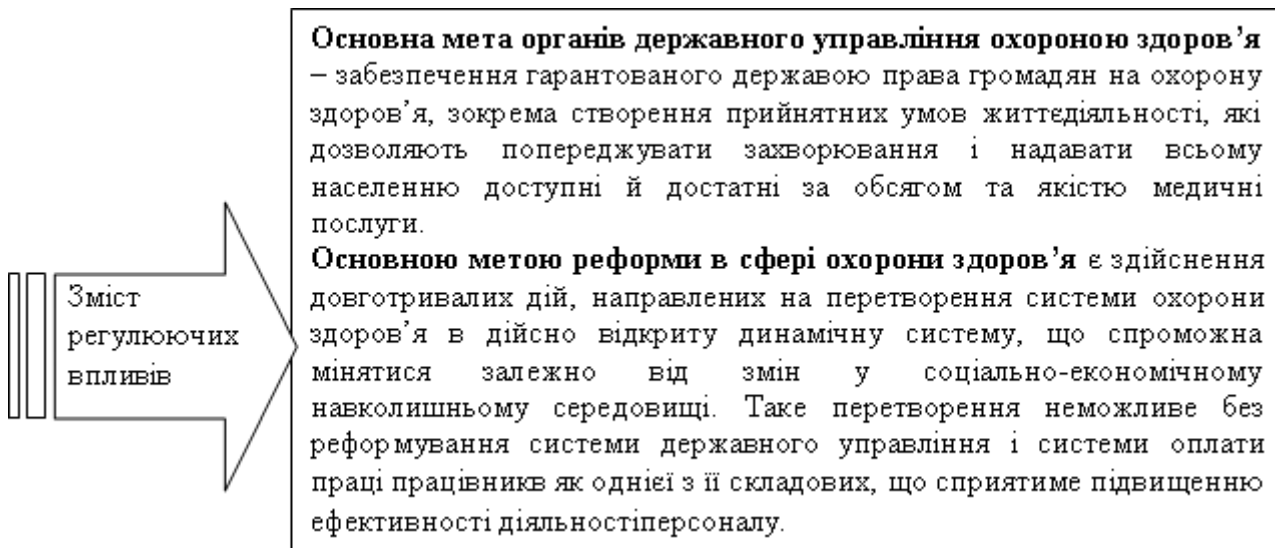


Рис. 2.1. Зміст регулюючих впливів з боку держави

Сформовано автором самостійно на основі аналізу наукової літератури з питань мотивації

Організаційно-структурна діяльність передбачає реалізацію ряду системних заходів щодо визначення місця КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» у структурі системи охорони здоров'я, створення її організаційної структури, встановлення функціонального супроводу і завданнєвого навантаження її складових. Ці супровід і навантаження містять мотиваційну складову (функція мотивації діяльності).

Структурні елементи здравоохоронної галузі (заклади охорони здоров'я, що представляють різні рівні цієї галузі) мають своє призначення, мету і завдання, кадровий склад цих елементів має відповідні повноваження, а діяльність елементів галузі охорони здоров'я є внеском у загальні результати роботи цієї галузі (рис. 2.2).

Особливості	<p><b>Комунальний заклад Тернопільської обласної ради Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр «Мати і дитина» було створено 1 січня 2008 року</b> згідно рішення Тернопільської обласної ради №217 від 13.07.2007 р. шляхом реорганізації Тернопільського міського комунального пологового будинку в акушерсько-гінекологічне об'єднання III рівня надання спеціалізованої висококваліфікованої медичної допомоги вагітним з акушерською та екстрагенітальною патологією, роділлям та породіллям, новонародженим Тернопільської області та міста Тернополя.</p>
-------------	---

Рис. 2.2. Особливості, що визначають місце КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» у структурі системи охорони здоров'я

Сформовано автором самостійно

Для забезпечення функціонування досліджуваного підприємства сформовано його організаційну структуру (рис. 2.3).

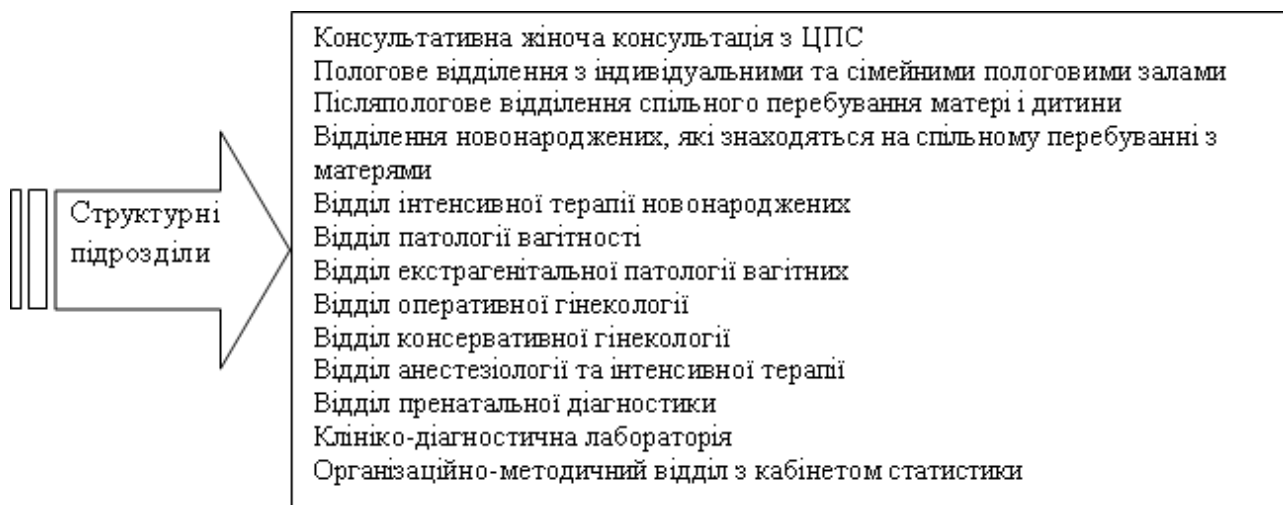


Рис. 2.3. Організаційна структура досліджуваного підприємства [15].

Сформовано автором за інформацією [15].

Компонентом цієї структури є пологове відділення з індивідуальними та сімейними пологовими залами, яке забезпечує надання стаціонарної акушерської та неонатологічної допомоги. Його діяльність, функціональне

навантаження і виконувані завдання (рис. 2.4) врегульовується регламентами. Одним із них є статут пологового відділення (див. додаток А).

Завдання підприємства
<p>2.1. Надання кваліфікованої стаціонарної лікувально-діагностичної допомоги вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим згідно з “Нормативами надання стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги”.</p> <p>2.2. Забезпечення невідкладною акушерською та неонатологічною допомогою.</p> <p>2.3. Забезпечення кваліфікованої анестезіологічної та реанімаційної допомоги пацієнтам.</p> <p>2.4. Впровадження в практику сучасних засобів профілактики, діагностики та лікування ускладнень вагітності, ведення пологів та післяпологового періоду, порушень адаптації та захворювань новонароджених.</p> <p>2.5. Своєчасне скерування пацієнтів на вищий рівень надання медичної допомоги згідно з визначеними рівнями надання стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги населенню.</p> <p>2.6. Здійснення заходів щодо профілактики виникнення внутрішньолікарняних інфекцій.</p> <p>2.7. Організація та забезпечення спеціалізованої консультативної допомоги пацієнтам відділення.</p> <p>2.8. Проведення заходів щодо профілактики вертикальної трансмісії від матері до дитини.</p> <p>2.9. Організація спільного перебування матері та новонародженого відповідно до вимог чинних галузевих нормативних документів.</p> <p>2.10. Удосконалення організаційних форм надання медичної допомоги вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим.</p> <p>2.11. Вивчення та впровадження сучасних методик ведення пологів та післяпологового періоду, діагностики та лікування ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду, досвіду роботи кращих лікувально-профілактичних закладів щодо сучасних технологій надання акушерської та неонатологічної допомоги.</p> <p>2.12. Ведення відповідних форм звітно-облікової та статистичної документації, надання у встановлені терміни звітної та статистичної інформації щодо діяльності відділення.</p> <p>2.13. Забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу відділення.</p> <p>2.14. Забезпечення взаємозв'язку та наступності зі станцією швидкої медичної допомоги, жіночими консультаціями, амбулаторно-поліклінічними закладами, дитячими поліклініками, спеціалізованими ЛПЗ (дермато-венерологічні і протитуберкульозні диспансери та лікарні, та ін.).</p> <p>2.15. Надання інформації про всі випадки внутрішньолікарняних інфекцій, материнської смертності, нещасні випадки та надзвичайні події територіальним органам охорони здоров'я.</p> <p>2.16. Забезпечення складання статистичних звітів за встановленими зразками, на основі яких проводити систематичний аналіз своєї діяльності.</p> <p>2.17. Організація і проведення санітарно-просвітницької роботи серед населення з питань збереження та зміцнення репродуктивного здоров'я, профілактики ускладнень вагітності та пологів; профілактики ЗПСШ, ВІЛ, СНІДу; планування сім'ї; первинної профілактики вроджених вад розвитку; профілактики онкозахворювань та інше.</p> <p>2.18. Дотримання персоналом, пацієнтами та відвідувачами правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених генеральним директором ЛПЗ.</p> <p>2.19. Забезпечення прав пацієнта згідно з чинним законодавством.</p>

Рис. 2.4. Завдання пологового відділення з індивідуальними та сімейними пологовыми залами

Сформовано автором самостійно

У відповідності до статуту (див. додаток А), структура пологового відділення з індивідуальними та сімейними пологовыми залами представлена: приймальним відділенням; акушерським стаціонаром; пологовим відділенням з

індивідуальними та сімейними пологовыми залами на 9 ліжок; завідуючем відділення; 10 лікарями акушер-гінекологами; старшою акушеркою та 15 акушерками; 13 молодшими медичними сестрами.

Завдання пологового відділення з індивідуальними та сімейними пологовыми залами, представлені на рисунку, вказують на місце і роль цього структурного підрозділу у роботі досліджуваного підприємства, а саме – КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»».

Крім того, завдання пологового відділення є доказом здійснення і елементом реалізації процедурної і системної діяльності досліджуваного підприємства як в цілому, так і стосовно мотивації його кадрового складу.

Так, процедурність і системність у роботі пологового відділення з індивідуальними та сімейними пологовыми залами розкриваються у наступному (рис. 2.5).

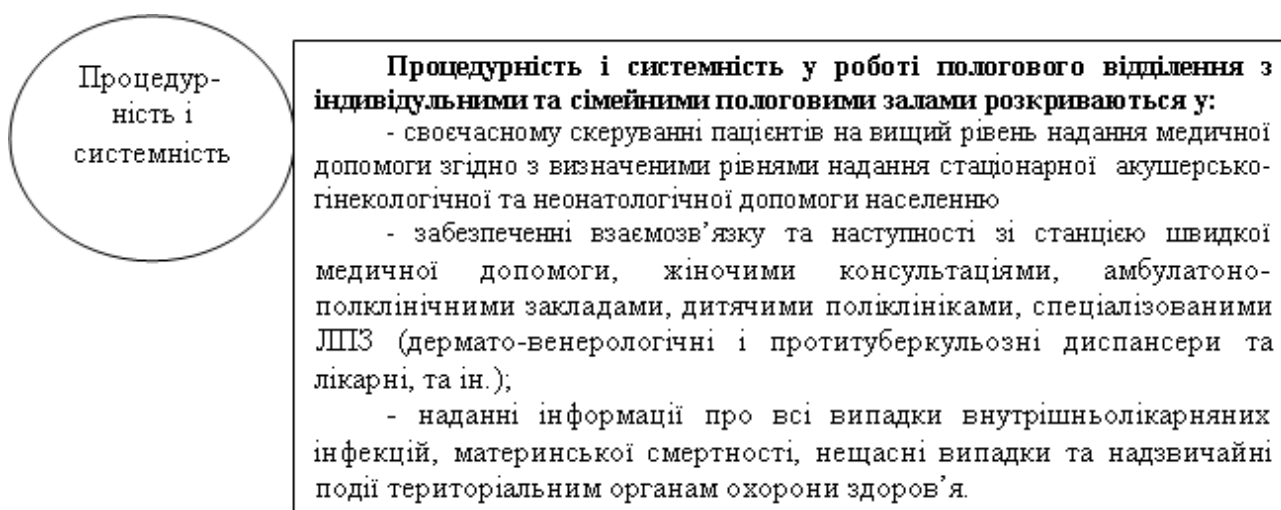


Рис. 2.5. Відображення процедурності і системності у роботі пологового відділення з індивідуальними та сімейними пологовыми залами

Сформовано автором самостійно

Організаційно-структурна діяльність передбачає реалізацію комплексу дій і заходів щодо управління медичним та іншим персоналом (рис. 2.6) та мотивацією його до праці (рис. 2.7).

У контексті побудови та організування діяльності КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина», а також мотивування працівників цього підприємства до праці важливо уточнити питання віднесення працівників до групи медичних. Для цього звернемося до літературного джерела [1], де це питання уточнюється.

<b>Критерії щодо віднесення працівників до категорії медичних</b>	<p><b>У широкому значенні під медичним працівником</b> розуміється особа, яка здійснює медичну діяльність на законних підставах, а у вузькому – окрему категорію найманих працівників, які виконують специфічну трудову функцію.</p> <p><b>У вузькому значенні під медичним працівником</b> розуміється фізична особа (громадянин України або іноземний громадянин), яка отримала вищу, середню медичну або фармацевтичну освіту та пройшла подальшу спеціальну підготовку або перепідготовку, відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, що підтверджуються документами (сертифікатом спеціаліста), прийняла на себе етичні зобов'язання знати і виконувати вимоги медичної деонтології та уклала трудовий договір із ліцензованою медичною установою на здійснення медичної діяльності.</p> <p><b>До медичних працівників зараховують</b> лікарів, фармацевтів, провізорів і середній медичний персонал. Особа наділяється статусом медичного працівника, якщо вона виконує професійні обов'язки за відповідною медичною спеціальністю.</p> <p><b>Молодший медичний персонал</b> не може виконувати функції, пов'язані з лікуванням людини, тому цих осіб не можна розглядати як медичних працівників [7, с. 7-8].</p>
---	--

Рис. 2.6. Критерії (особливості) віднесення працівників закладів охорони здоров'я до групи медичних [1].

Сформовано на основі джерела [1]

Аналізуючи завдання пологового відділення, систематизовані на рис. 2.4, ми бачимо, що їх частина стосується виконання функцій щодо управління кадровими ресурсами, а також мотивації їх до праці.

Відображенням стану закріплення підприємством і його підрозділом (пологовим відділенням) у регламентах функцій щодо управління персоналом і мотивацією його роботи є дані рис. 2.7.

Отже, проведений аналіз організаційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я виявив, що воно презентоване:

- організаційно-структурно-нормативною діяльністю (для цього автор представив організаційні структури досліджуваного підприємства та його пологового відділення);

Функції щодо управління персоналом і мотивації його роботи
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання кваліфікованої стаціонарної лікувально-діагностичної допомоги вагітним, родільням, породіллям, новонародженим згідно з “Нормативами надання стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги” (<b>професійна і компетентнісна складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>2. Впровадження в практику сучасних засобів профілактики, діагностики та лікування ускладнень вагітності, ведення пологів та післяпологового періоду, порушень адаптації та захворювань новонароджених (<b>професійна та компетентнісна складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>3. Організація та забезпечення спеціалізованої консультативної допомоги пацієнтам відділення (<b>професійна, компетентнісна та інформаційна складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>4. Надання кваліфікованої стаціонарної лікувально-діагностичної допомоги вагітним, родільням, породіллям, новонародженим згідно з “Нормативами надання стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги” (<b>професійна, компетентнісна, інформаційно-методична складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>5. Вивчення та впровадження сучасних методик ведення пологів та післяпологового періоду, діагностики та лікування ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду, досвіду роботи кращих лікувально-профілактичних закладів щодо сучасних технологій надання акушерської та неонатологічної допомоги (<b>професійна, компетентнісна та інформаційна складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>6. Ведення відповідних форм звітно-облікової та статистичної документації, надання у встановлені терміни звітної та статистичної інформації щодо діяльності відділення (<b>професійна, компетентнісна, інформаційно-методична та дисциплінарна складові управління медичним персоналом</b>).</li> <li>7. Забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу відділення (<b>професійна, компетентнісна складові управління медичним персоналом</b>).</li> </ol>

Рис. 2.7. Дані, які характеризують стан закріплення пологовим відділенням у регламенті функцій щодо управління персоналом і мотивації його роботи

Сформовано автором самостійно

- процедурою робіт щодо мотивації кадрового складу (з цією метою автор навів функціональне і завданнєве навантаження пологового відділення і мотиваційну складову у структурі цього навантаження);

- системним процесом, представленим комплексом функцій, які включають мотивацію (як складову функції управління персоналом), націлену на спонукання людини-працівника до виконання завдань і обов'язків.

## 2.2. Аналіз системи мотивації в закладі охорони здоров'я

Досліджуючи систему мотивації в досліджуваному закладі охорони здоров'я, передусім, вкажемо на її складові, що уможливають функціонування цієї системи і її розвиток.

Система мотивації на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» спрямована на заохочення персоналу цього підприємства до праці. Вона є системною діяльністю таких складових:

- суб'єкти управління системою;
- об'єкти такого управління;
- механізм управління, представлений методами і інструментами впливу на мотиваційну роботу.

Суб'єкти управління системою мотивації є державні органи різних рівнів сфери охорони здоров'я (Міністерство охорони здоров'я, Управління охорони здоров'я Тернопільської ОДА, адміністрація досліджуваного закладу, працівники, відповідальні за ділянку роботи щодо мотивації кадрового складу закладу).

Оскільки досліджуване підприємство є частиною сфери охорони здоров'я як системи, суб'єктний склад здійснює відповідні впливи з урахуванням тенденцій і пропорцій щодо оплати праці, притаманних цій сфері (рис. 2.8-2.9).

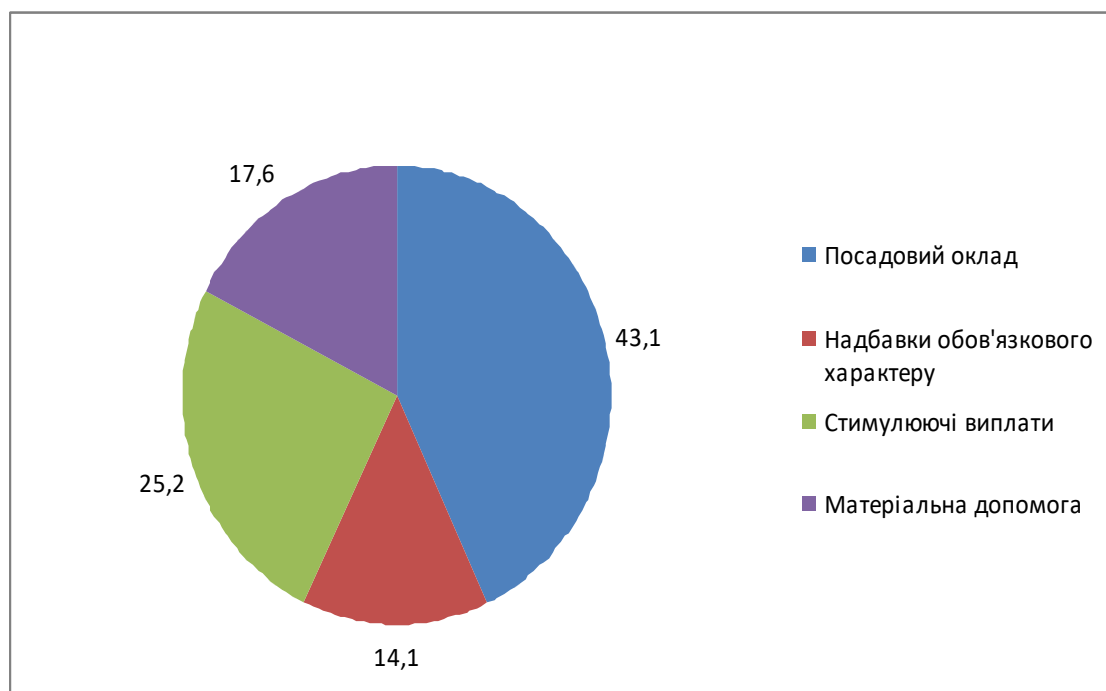


Рис. 2.8. Структура сукупного фонду оплати праці державного органу регіонального рівня управління станом на 01.01.2020 року

Сформовано за інформацією Управління охорони здоров'я Тернопільської ОДА

### Обґрунтування

У структурі сукупного фонду оплати праці Управління охорони здоров'я облдержадміністрації за період із 01.01.2017 по 01.01.2020 року **частка посадового окладу** в середньому становила 43,1%, а саме посадовий оклад фігурує в усіх оголошеннях про вакансії на держслужбі.

**Надбавки обов'язкового характеру** (за вислугу років та ранг) склали 14,1%, тобто середній стаж працівників перевищує 10 років. Через стимулюючі надбавки та премії загалом розподілено 25,2 відсотка фонду оплати праці.

**Найпоширенішим способом розподілу стимулюючих виплат** (при наявності фонду) є призначення надбавок та премій усім працівникам певної групи оплати в одному діапазоні, що свідчить про відсутність зв'язку з результатами діяльності працівників та нівелює саму суть таких компонентів оплати праці. Матеріальна допомога складає 17,6%.

Рис. 2.9. Обґрунтування до рис. 2.8.

Сформовано самостійно

У якості доповнення рис. 2.8-2.9, представимо інформаційні дані, які характеризують існуючі тенденції оплати праці в сфері охорони здоров'я та її територіальних органах (рис. 2.10).

Структура виплат із заробітної плати **напряму залежить від забезпеченості державних органів фондом оплати праці.**

За умов **обмежених фінансових ресурсів** дотримуватись норм законодавства про структуру оплати праці та вийти на оптимальні співвідношення розмірів оплати праці між різними державними органами та різними групами державних службовців у чинній системі складно.

**Прогнозованість** оплати залишається низькою, **диференціація** середніх розмірів оплати в межах однорідних груп державних службовців у різних державних органах залишається високою.

Визначення розміру суттєвих додаткових виплат безпосередніми керівниками структурних підрозділів за погодженням із керівником вищої ланки створює передумови для диспропорцій в індивідуальних розмірах зарплат і порушує принцип рівної оплати за однакоvu роботу.

### Тенденції

Рис. 2.10. Існуючі тенденції оплати праці в сфері охорони здоров'я та її територіальних органах

Сформовано за інформацією Управління охорони здоров'я Тернопільської ОДА

Об'єктом управління в системі мотивації на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» є персонал (медичний і немедичний).

З урахуванням вказаних вище тенденцій, а також базуючись на аналізі



практики мотиваційної роботи досліджуваного підприємства, вкажемо на недоліки чинної системи оплати праці його персоналу. До них віднесемо:

- непрозорість процесу формування грошової винагороди працівників;
- значну частку тимчасових компонентів у заробітній платі. Це однозначно створює умови для того, що працівник стає заручником керівника;
- премії є надто слабким мотиваційним компонентом у структурі зарплати;
- відсутність кореляції оплати праці з результатами роботи, які досягають працівники.

Більше того, якщо порівнювати розмір оплати праці персоналу комунальних і приватних підприємств сфери охорони здоров'я, то у комунальному секторі він є значно нижчим.

З огляду на проблеми і недоліки чинної системи оплати праці персоналу підприємства і його структурних підрозділів (приміром, відсутність зв'язку оплати праці з результатами роботи працівника) є нелогічним, а тому формальним підходом до управління мотивацією, є права пологового відділення закладу (рис. 2.11).

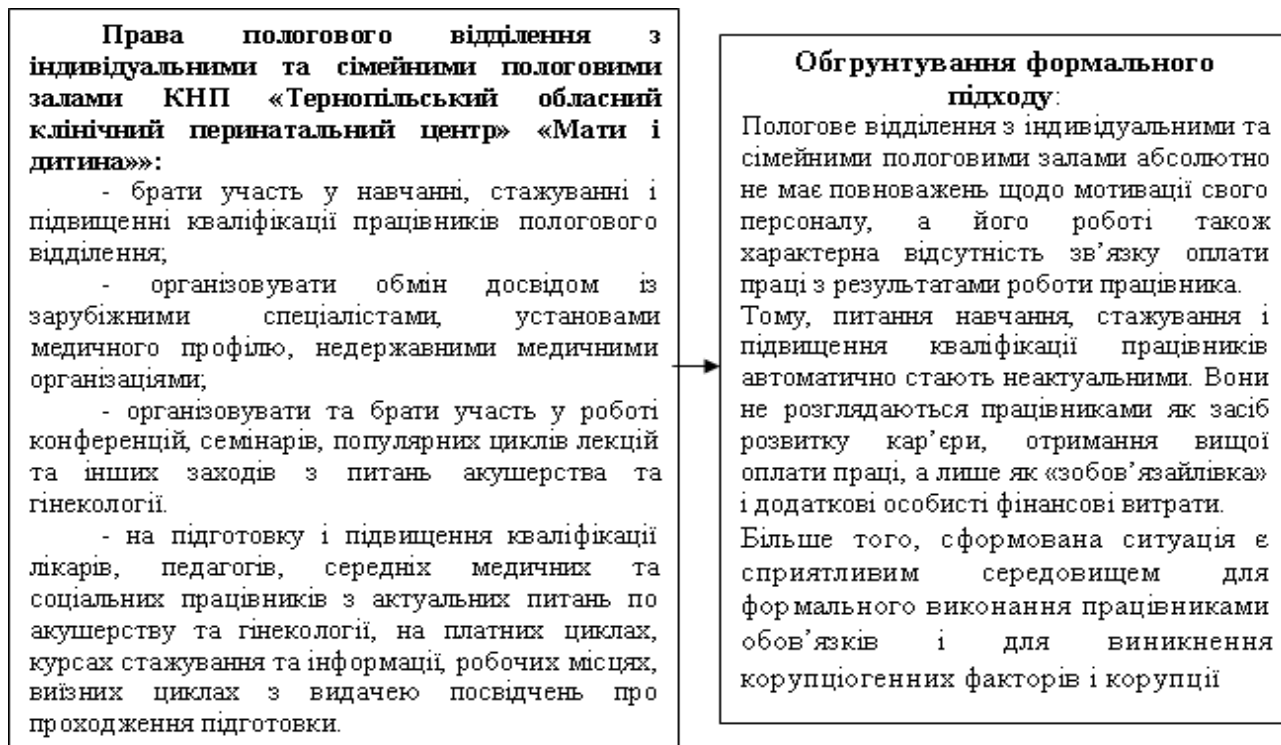


Рис. 2.11. Обґрунтування формального підходу до мотивації кадрів у правах пологового відділення досліджуваного підприємства

Сформовано автором самостійно

Констатуємо факт, що питання підвищення кваліфікації медичних кадрів, їх атестації визначені законодавством.

Інформація щодо атестації кадрів пологового відділення досліджуваного підприємства впродовж 2015-2020 років представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Інформація щодо атестації кадрів пологового відділення досліджуваного підприємства впродовж 2015-2020 років**

Інформація щодо атестації кадрів
- завідувач відділення Небесьо Т.А. Категорія - вища, 28.02.2019 №34001
- лікар ординатор Дячок І.М. Категорія - вища, 25.04.2019 №34178
- лікар ординатор Заводович А.Ю. Категорія - вища, 29.04.2021 №36713
- лікар ординатор Береза В.П. Категорія - вища, 27.09.2019 №34560
- лікар ординатор Шпікула Н.Г. Категорія - вища, 31.10.2019 №34655
- лікар ординатор Тутік О.І. Категорія - вища, 28.05.2020 №35443
- лікар ординатор Сулипа Н.Р. Категорія - вища, 28.05.2020 №35442
- лікар ординатор Тракало І.П. Категорія - перша, 27.12.2017
- лікар ординатор Костельнюк С.П. Категорія - перша, 31.10.2017 №32530
- лікар ординатор Збрищак Н.П. Категорія - друга, 30.12.2020 №36235
- старша акушерка Чигрик М.Б. Категорія - вища, 26.03.2019
- акушерка Тарнавська О.І. Категорія - вища 01.10.2019
- акушерка Буряк М.В. Категорія - вища 24.11.2016
- акушерка Гвезда О.М. Категорія - вища 09.07.2019
- акушерка Ковальчук О.Б. Категорія - друга, 10.03.2012
- акушерка Баранець Л.П. Категорія - вища, 11.03.2020
- акушерка Замора М.Є. Категорія - вища, 25.04.2017
- акушерка Наконечна Т.М. Категорія - вища, 15.11.2017
- акушерка Джуль Н.А. Категорія - друга, 22.05.2018
- акушерка Острожинська О.Я. Категорія - вища, 21.11.2017
- акушерка Дем'янчук М.Є., Категорія - вища, 28.11.2017
- акушерка Жиричка Н.В. Категорія - вища, 27.10.2015

Примітка. Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Вирішення існуючих проблем системи оплати праці персоналу досліджуваного підприємства вимагає реалізації ряду заходів пратичного спрямування. Причому, значна частина цих заходів має стосуватись вдосконалення інституційного забезпечення мотивації праці (рис. 2.12).

Отже, проаналізувавши з позиції трьох її складових систему мотивації на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина», можемо стверджувати що ця система формально спрямована на заохочення персоналу підприємства до праці, однак фактично – ні. Це доводять

системні проблеми інституційного, організаційного, ресурсного забарвлення, які існують у цій системі.

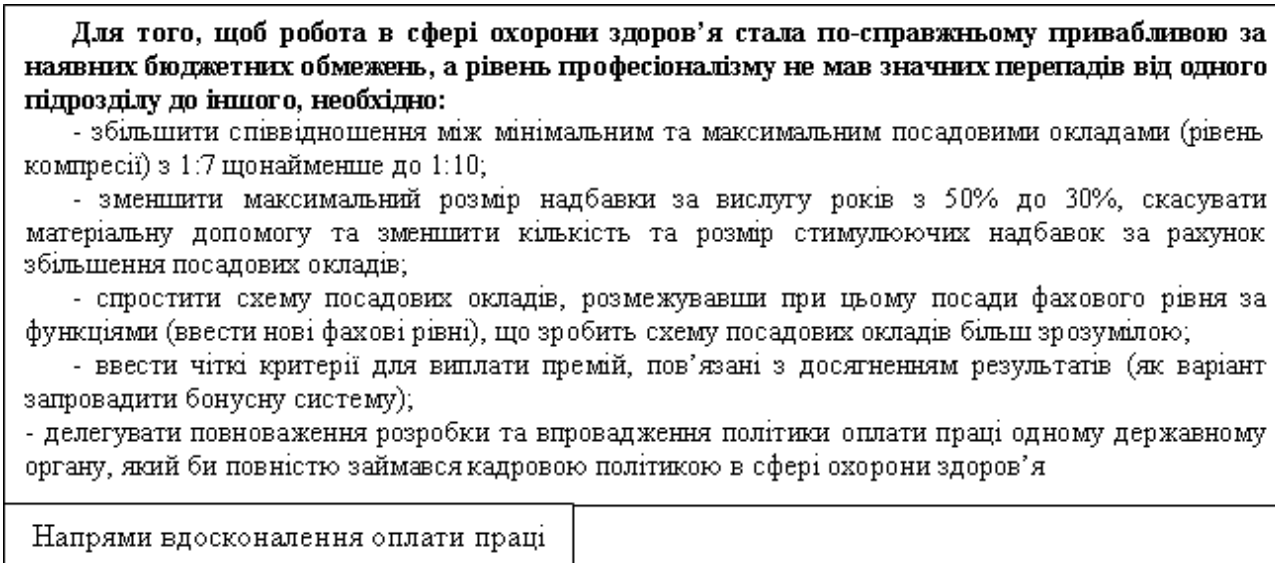


Рис. 2.12. Вирішення існуючих проблем системи оплати праці персоналу різних рівнів сфери охорони здоров'я, в тому числі, досліджуваного підприємства [8].

Сформовано на основі джерела [8]

Відомо, що діяльність будь-якої організації, в тому числі, досліджуваної, повинна бути інституційно супроводжувана, організаційно врегульована та ресурсно забезпечена. Однак, ресурсні проблеми, які стосуються двох підсистем – кадрової і фінансової, є потенційним бар'єром для результативної роботи підприємства. Такий негативізм посилює формальний підхід до мотивації кадрів, що спостерігаємо у переліку прав пологового відділення досліджуваного підприємства. Ці права зафіксовані у регламенті цього відділення – його статуті.

### **2.3. Оцінка інструментів мотивації персоналу закладу охорони здоров'я**

Характеристика і оцінка мотиваційного інструментарію, що використовується закладом охорони здоров'я, може здійснюватись з позицій системного, процесного, функціонального та інших підходів.

Поряд із цим, реформування сфери охорони здоров'я в напрямі її сервісної орієнтації, інноватизація управління галуззю на усіх рівнях, спрямування діяльності закладу на якісні показники роботи та посилення професійної компоненти її кадрового складу вказують на те, що сьогодні серйозних трансформацій зазнає функціональна складова діяльності. Через це логічним буде оцінити мотиваційні механізми та інструментарій через призму функціонального підходу. Він дозволяє виявити проблеми мотивації працівників підприємства не тільки у теперішньому часі, а й вкаже на імовірність їх існування у перспективі.

Отже, виходячи з функціонального підходу, мотиваційний відтінок має мати кожна із загальних функцій управління.

Співставлення бажаного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі реалізації функції планування відображає табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Співставлення бажаного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі реалізації функції планування

№	Бажаний до використання перелік мотиваційних інструментів	Існуючий стан використання інструменту мотивації
1	2	3
1	Закріплення у планових і регламентних документах цінностей підприємства	Цінності закладу позиціоновані і зафіксовані у регламентах, що лежать в основі планувальних документів. Цінностями закладу є: висока якість - прагнення надати найкращі можливі медичні послуги пацієнтам; безпека - надання безпечних медичних послуг відповідно до головної заповіді лікування «Не нашкодь»; співчуття і повага - кожен пацієнт заслуговує на співчуття і повагу його особистості; пацієнтоорієнтовність - сприйняття пацієнтів і їх сімей як партнерів в процесі лікування, сприяння пацієнтам в прагненні бути поінформованими учасниками в прийнятті рішень, які зачіпають їх здоров'я і благополуччя; професіоналізм - прагнення до безперервної самоосвіти кожного фахівця, спрямованість кращих знань, можливостей і досвіду на благо пацієнта на основі постійного розвитку.
2	Участь трудового колективу у реалізації планів	Досліджуванім підприємством сформовано перспективний план розвитку на 2021 рік. Однак, у процес його формування залучалась тільки адміністрація закладу, а трудовий колектив – ні.

1	2	3
3	Планування розвитку персоналу	Необхідність планування розвитку персоналу зафіксована не тільки у перспективному плані розвитку підприємства на 2021 рік, а й у статутних документах підрозділів. Так, у статуті пологового відділення до функцій і обов'язків останнього віднесено: - налагодження та підтримка міжнародної наукової співпраці (стажування, спільні дослідницькі проекти, науково-практичні конференції, зокрема – інтерактивні) з провідними університетськими клініками та перинатальними центрами інших країн з метою наближення наявних клінічних підходів та лікувально-діагностичних можливостей в Україні до сучасних світових стандартів тощо.
4	Формування особистих планів розвитку працівників, кар'єрограм	Особисті плани розвитку працівників закладу та їх кар'єрограми не формуються. Це послаблює мотиваційну компоненту кадрового складу і зацікавленість працівників у подальшому професійному розвитку, побудові своєї кар'єри.

Сформовано автором.

Доповнюючи дані табл. 2.3, акцентуємо на важливості фіксування у регламентах і закріплення у планових документах цінностей підприємства (якість, безпека пацієнта, співчуття і повага та ін.). Разом з тим, питання безпеки повинно стосуватись не тільки пацієнтів, а й персоналу закладу. Це обумовлено зростанням навантаження медичного персоналу, наслідком якого є стрес, професійне вигорання. Поряд із цим, зазначимо, що на досліджуваному підприємстві жодної цілеспрямованої роботи щодо підтримання психічного здоров'я та запобігання професійному вигоранню не здійснюється, а надто закладення заходів щодо її проведення у планових документах закладу немає.

Щодо використання у практичній роботі закладу такого інструменту як планування розвитку персоналу, вкажемо на наступне. Однією з стратегічних цілей розвитку підприємства у його перспективному плані на 2021 рік є зміцнення кадрового ресурсу. Важливим завданням у рамках цього напрямку є побудова системної співпраці з медичними закладами, кафедрами акушерства та гінекології тощо вищих медичних навчальних закладів, обмін досвідом та спільне застосування їх кадрового потенціалу.

Порівняння доцільного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі функції організації діяльності ілюструє табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняння доцільного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі функції організації діяльності**

№	Доцільні для використання інструменти	Інструменти, використовувані у практичній діяльності підприємства
1	2	3
1	Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі	Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» визначається міжособистісними відносинами, що створюють групові настрої. Морально-психологічний клімат на підприємстві виявляється у співробітництві, згуртованості, сумісності колективу працівників. Однак, негативним є те, що на стан клімату у колективі негативно впливає неналежна мотивація працівників.
2	Досягнення високої інформованості персоналу	Основним фактором, що впливає на рівень розвитку колективу і мотивацію його до праці, є інформованість персоналу, яка характеризує його включення у комунікативні процеси на підприємстві. В цілому достатня інформованість працівників позитивно впливає на побудову горизонтальних та зворотних зв'язків. Члени колективу сприймають інформацію, формують колективні знання, що непрямо але позитивно впливає на мотивацію їх до праці, сприяє процесу управління знаннями на підприємстві.

Сформовано автором.

Аналіз стану використання досліджуваним закладом такого мотиваційного інструменту як поінформованість персоналу показав, що остання стосується робочих моментів і не включає питання стосовно заохочення тих працівників, які поширюють інформацію про права персоналу (на безпечне робоче місце тощо). Підтвердженням цього є те, що на підприємстві створено телефонну «гарячу лінію» для звернення громадян, однак, відсутня гаряча лінія для персоналу, якою могли б надходити відомості стосовно порушення прав медичних працівників. Отже, в процесі реалізації функцій планування і організування роботи медичного закладу працівники не залучаються не лише до формування планових заходів, а й до напрацювання і реалізації заходів, які прямо стосуються їх інтересів. Тобто, цілісний, конструктивний, мотивуючий

соціальний діалог на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»» відсутній.

Для порівняння бажаного та існуючого стану використання інструментів у рамках реалізації функції мотивації сформуємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Порівняння бажаного та існуючого стану використання інструментів у рамках здійснення функції мотивації**

№	Бажані інструменти	Мотиваційні інструменти, використовувані у практичній роботі підприємства
1	2	3
1	Використання комбінованого стимулювання, що заохочує досягнення індивідуальних і колективних результатів роботи	<p>Практика роботи підприємства вказує на відсутність використання комбінованого стимулювання, що заохочує досягнення індивідуальних і колективних результатів роботи.</p> <p>Разом з тим, структура витраток досліджуваного підприємства у 2020 році в порівнянні з 2019 роком змінилася, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поточні витрати на заробітну плату зросли на 16 %;</li> <li>- витрати на придбання продуктів харчування збільшилися на 49%;</li> <li>- витрати на придбання медикаментів та перев'язувальних засобів збільшилися на 13%;</li> <li>- витрати на комунальні послуги зросли на 41%.</li> </ul> <p>Таким чином, структура витраток закладу у 2020 році у процентному відношенні становила:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заробітна плата – 76% від поточних витрат підприємства;</li> <li>- медикаменти – 3%;</li> <li>- продукти харчування – 4%;</li> <li>- комунальні послуги – 10%;</li> <li>- інші поточні витрати – 7%.</li> </ul>
2	Створення умов для кар'єрного зростання	<p>Проведений нами аналіз чинного механізму управління професійною кар'єрою персоналу досліджуваного підприємства показав, що проблемними питаннями такого управління є відсутність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- положення про управління діловою кар'єрою на підприємстві;</li> <li>- індивідуальних планів кар'єрного зростання працівників усіх рівнів;</li> <li>- кар'єрограм, котрі мали б складатися на кожного працівника.</li> </ul> <p>Вирішення цих питань посилить організаційно-розпорядчий інструментарій впливу на процес управління та сприятиме мотивації працівників до свого професійного розвитку.</p>
3	Підвищення кваліфікації медичних кадрів	<p>Слід констатувати системну роботу закладу щодо підвищення кваліфікації медичних кадрів. Про це свідчить інформація щодо атестації кадрів пологового відділення досліджуваного підприємства на протязі 2015-2020 років, представлена в табл. 2.2 кваліфікаційної роботи.</p>

Сформовано автором.

Аналізуючи участь медичних і немедичних кадрів у прийнятті рішень, передусім, предстивимо систему управлінських рішень підприємства (рис. 2.13).

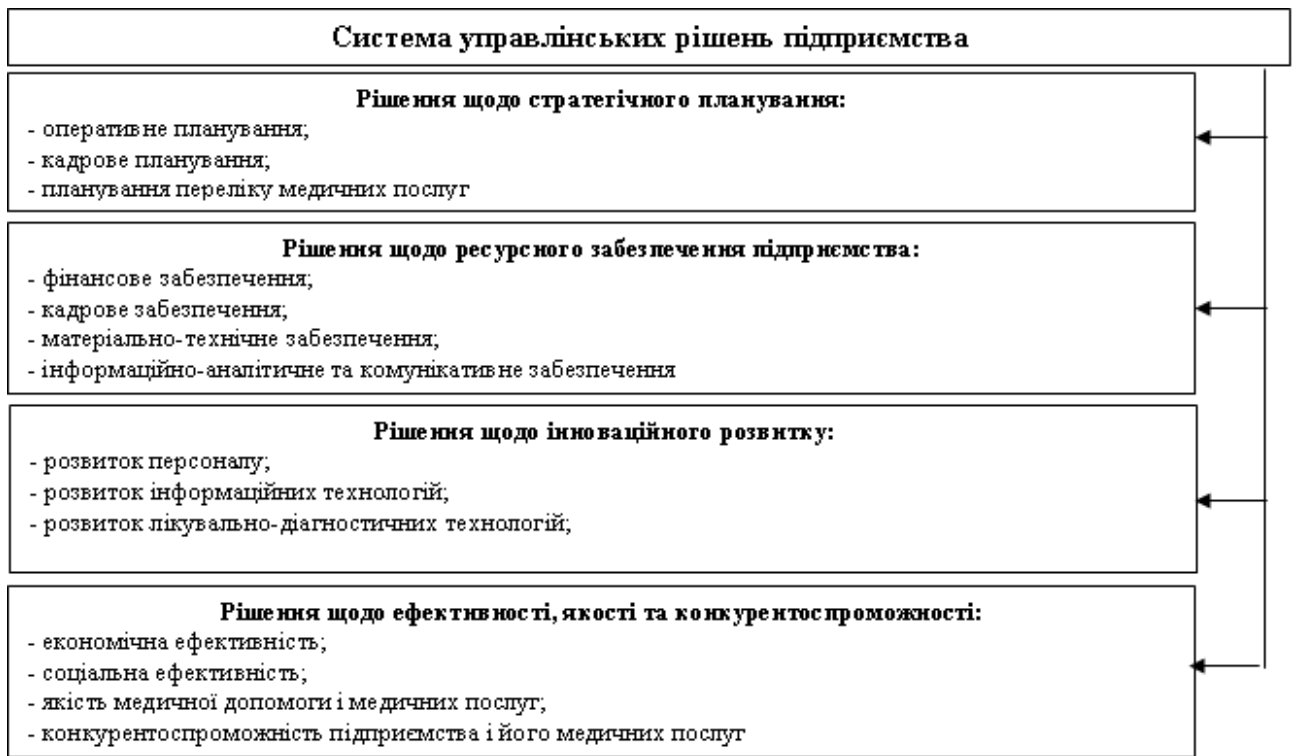


Рис. 2.13. Система управлінських рішень підприємства

Примітка. Сформовано автором.

Прийняття управлінських рішень на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» мало б супроводжуватись використанням наступних мотиваційних інструментів (рис. 2.14).

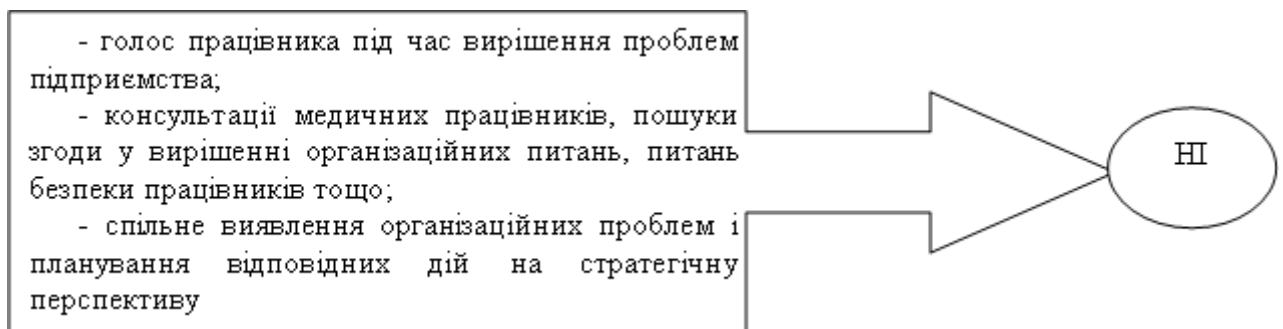


Рис. 2.14. Доцільні мотиваційні інструменти та чинна практика їх застосування на досліджуваному підприємстві

Примітка. Сформовано автором.

Існуючий стан використання інструментарію мотивації кадрового складу стосовно прийняття рішень характеризується застосуванням: елементів колективного прийняття рішень; окремих механізмів покращення співпраці



колективу працівників з адміністрацією підприємства. Такий стан речей є незадовільним, а тому вимагає відповідної роботи (рис. 2.15).

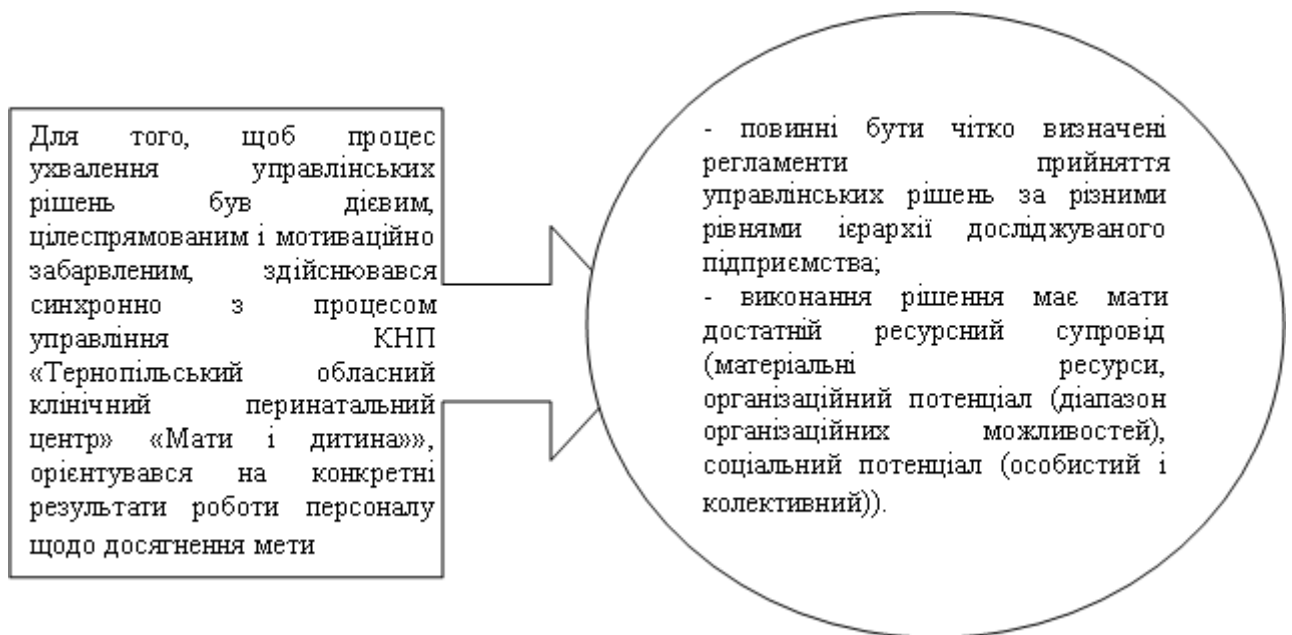


Рис.2.15. Заходи, необхідні для модернізації інструментарію мотивації кадрового складу стосовно прийняття рішень

Примітка. Сформовано автором.

Отже, функціональний підхід є дієвим в аспекті його застосування для ідентифікації стану використання інструментів мотивації персоналу закладу охорони здоров'я в процесі здійснення ним загальних функцій управління. Співставлення бажаного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі реалізації досліджуваним підприємством загальних функцій, уможливило виявлення слабких і проблемних моментів, вузьких місць у застосуванні цих інструментів.

Робота КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» за цими напрямками дозволить цілеорієнтувати діяльність підприємства на їх усуненні з огляду на значимість організації колективної роботи персоналу (через мотивацію) і її спрямування на досягнення цілей закладу, покращення його іміджу серед конкурентів і споживачів послуг.

## Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз організаційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я виявив, що воно презентоване:

- організаційно-структурно-нормативною діяльністю (для цього автор представив організаційні структури досліджуваного підприємства та його пологового відділення);

- процедурою робіт щодо мотивації кадрового складу (з цією метою автор навів функціональне навантаження пологового відділення і мотиваційну складову у структурі цього навантаження);

- системним процесом, представленим комплексом функцій, які включають мотивацію, націлену на спонукання людини-працівника до виконання завдань і обов'язків.

2. Отже, систему мотивації на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» автор проаналізував з позиції трьох її складових. Констатувавши, що ця система формально спрямована на заохочення персоналу підприємства до праці, автор вказав на системні проблеми, які існують у цій системі (інституційного, організаційного, ресурсного забарвлення). Ресурсні проблеми стосуються двох підсистем – кадрової і фінансової. Доказом цього стало обґрунтування формального підходу до мотивації кадрів у правах пологового відділення досліджуваного підприємства. Ці права зафіксовані у регламенті цього відділення – його статуті.

3. Опираючись на функціональний підхід, і базуючись на переконанні, що мотиваційний відтінок щодо управління персоналом має мати кожна із загальних функцій управління, автор провів співставлення бажаного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі реалізації функцій: планування, організування, мотивації діяльності, а також функції щодо прийняття управлінських рішень. У результаті цього були виявлені проблеми і вузькі місця у застосуванні цих інструментів, що вимагають усунення з огляду на значимість синхронізації роботи персоналу через його мотивацію.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1. Вдосконалення інституційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Вдосконалення інституційного супроводу мотивації персоналу закладу охорони здоров'я вимагає реалізації діяльності, спрямованої розвиток нормативно-правового забезпечення такої мотивації та адаптації діяльності суб'єктів регулювання мотиваційної складової до сучасних умов. Це обумовлюється потребою врегулювання державою питань, пов'язаних із сферою мотивації передусім, оплати праці, створення належних інституційних передумов для використання ринкових форм мотивації.

Вдосконалення інституційного супроводу мотивації персоналу закладу охорони здоров'я повинно відбуватися через стратегізацію підходів до мотивації. Так, сучасні нестабільні умови функціонування закладів охорони здоров'я через втілювані реформи, впливу на діяльність цих закладів факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (на заклад як систему чинять вплив: система вищого рівня, до якої воно входить; державна політика мотивації праці; а на систему мотивації – мотиви та інтереси медичних працівників тощо) вимагають пошуку нових парадигм, однією з яких є стратегізація (рис. 3.1).

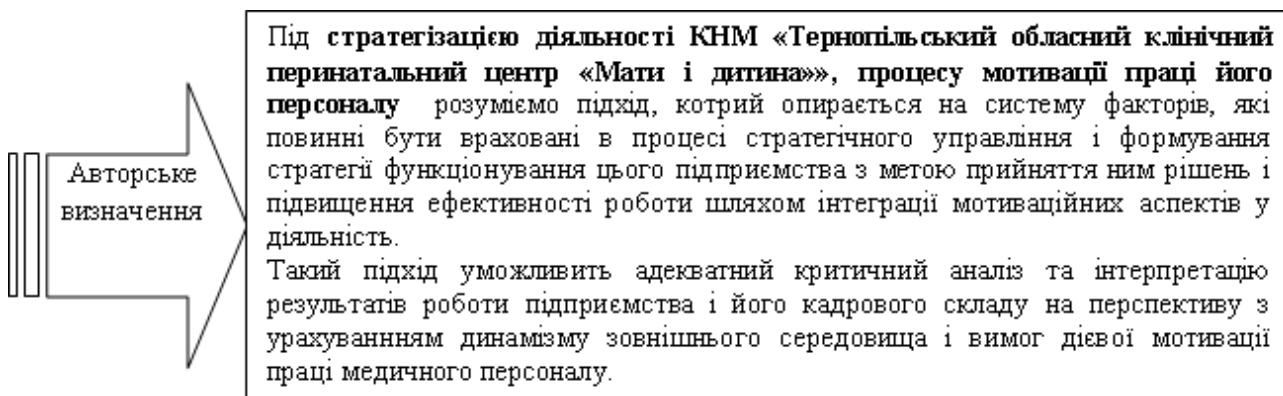


Рис. 3.1. Авторське визначення поняття «стратегізація діяльності КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»», процесу мотивації праці його персоналу

В даний час перехід до стратегування роботи досліджуваного підприємства, як якісно нового підходу до розробки та реалізації його мотиваційної стратегії, є важливим моментом політики керівництва. Це свідчитиме про те, що заклад йде по шляху «від парадигми функціонування до парадигми розвитку», будує свою діяльність на основі методології, що працює на перспективу.

Роль стратегування в управлінні персоналом КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» і його мотиваційною компонентою означає, що в його рамках формується чіткий образ підприємства в майбутньому. Від якості процесу стратегічного мотивування персоналу в значній мірі залежить ефективність всієї діяльності цього підприємства.

Процес побудови мотиваційної стратегії досліджуваного закладу як системи повинен здійснюватись з наступною етапністю (рис. 3.2).

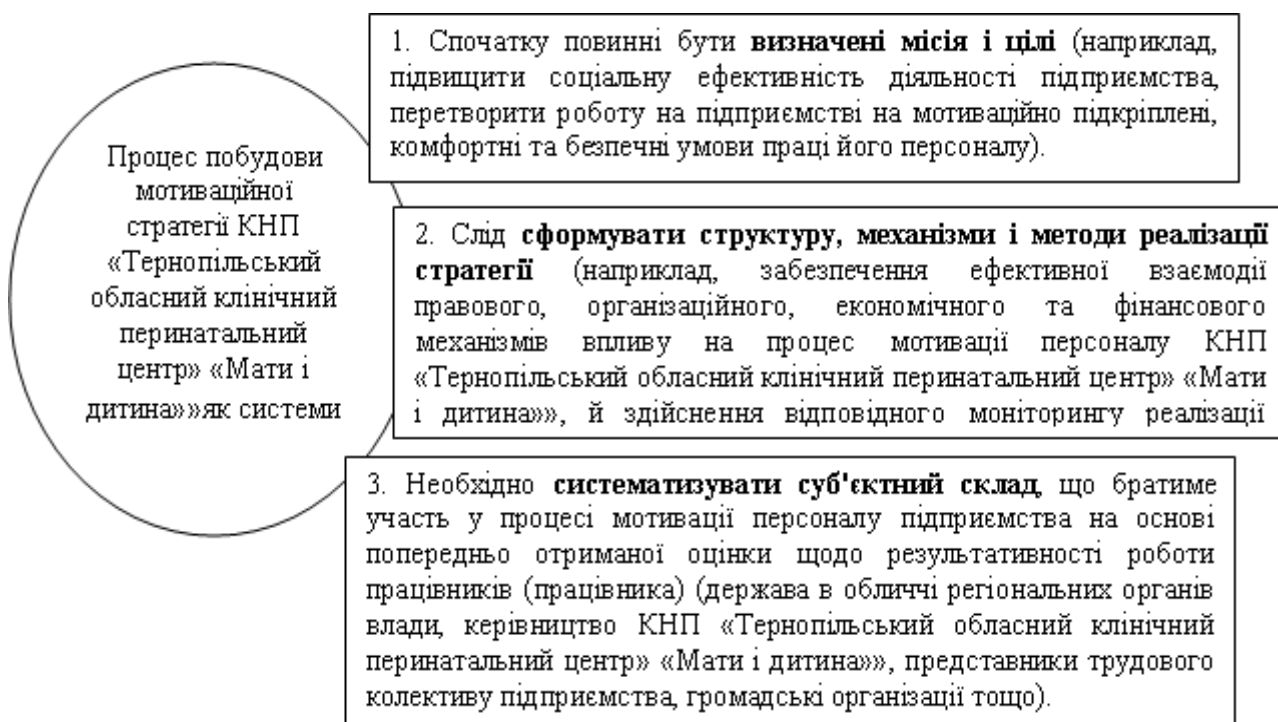


Рис. 3.2. Процес побудови мотиваційної стратегії досліджуваного підприємства

Алгоритм стратегування управління персоналом КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» і його мотиваційною компонентою доцільно представити такою етапністю.

1. Концептуалізація (стратегічне цілепокладання). Вона визначається необхідністю бачення довгострокової перспективи кадрового розвитку КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» з урахуванням забезпеченості трудовими ресурсами і на основі активізації мотиваційної складової для забезпечення цього розвитку.

Керівництво досліджуваного підприємства як суб'єкт управління і елемент інституційного супроводу мотивації персоналу повинно концептуально визначитись із:

- підходами до мотивації персоналу;
- оцінки роботи працівників;
- врахування і обчислення внеску колективу працівників (або окремого працівника) у загальний результат діяльності підприємства;
- організувати розроблення мотиваційної стратегії підприємства.

Пропонована нами мотиваційна концепція дозволить КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» отримати такі переваги:

- ідентифікувати «мотиваційні зони» («мотиваційні сегменти», «мотиваційні точки») закладу;
- встановити нові мотиваційні цілі та переорієнтувати при потребі діючі цілі;
- сформуванню ефективну систему оцінки і мотивації працівників;
- напрацювати дієві мотиваційні заходи впливу на медичний і немедичний персонал.

У рамках кожного концептуального напрямку доцільно сформуванню комплекс заходів, які уможливають досягнення бажаного для досліджуваного підприємства результату. Приміром, ідентифікація «мотиваційних зон» вимагає: виявлення наявного кадрового ресурсу; оцінки конкурентоспроможності кадрового

потенціалу; ідентифікації потреб персоналу та спроможності підприємства їх задовольняти; оцінки досвіду і кваліфікації працівників підприємства.

Пропонована нами мотиваційна концепція КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пропонована мотиваційна концепція КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» та компоненти її реалізації

Пропонована мотиваційна концепція КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» повинна полягати у побудові стратегічного вектору роботи підприємства щодо планування мотиваційного елемента його діяльності, оцінки і мотивації персоналу, ідентифікації потреб підприємства у кадрах відповідної кількості і якості, а також запитів і потреб кадрового складу щодо мотиваційного середовища, яке б задовольняло працівників.

2. Прогнозування, у ході якого необхідно провести змістовний аналіз альтернатив розвитку систем оцінки і мотивації персоналу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина», виявити шляхи вирішення ключових проблем стосовно мотивації.

Аналіз систем оцінки і мотивації персоналу закладу доцільно проводити з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Так, застосування PEST-аналізу вимагає вивчення впливу таких факторів: політичний, економічний, соціальний, психологічний. Приміром, соціальними факторами, які чинять негативний вплив на роботу підприємства сфери охорони здоров'я є: зростання рівня захворюваності населення; масовий відтік медичних кадрів за кордон, недосконалий мотиваційний механізм впливу на персонал.

Сьогодні важливим напрямом реформування здравоохоронної галузі має бути створення державою умов для забезпечення результативності систем і процесів оцінки і мотивації персоналу закладів цієї галузі. Це уможливить врахування індивідуального внеску кожного працівника у загальний результат роботи досліджуваного підприємства, вдосконалення мотивації праці його кадрового складу.

«Особливо актуальним завданням в контексті встановлення належних умов для функціонування систем оцінки і мотивації персоналу є включення в механізм оплати праці такого її зовнішнього фактора, як ціна робочої сили на ринку праці. Причому, заходи державного впливу щодо регулювання мотивації праці персоналу, оплати його праці повинні бути спрямованими на формування умов попиту та пропозиції робочої сили на ринку (саме вони впливають на встановлення конкретної величини ціни робочої сили)... потреба відображення

зовнішнього фактора оплати праці в її системі загалом становить сутнісний бік реформування оплати праці в Україні, в межах якого виділяється його пріоритетний напрям, який полягає у встановленні адекватної умовам ринкової економіки підпорядкованості елементів системи оплати праці з визнанням першочергової ролі формуючих елементів і відповідно до цього – у забезпеченні заходами державного й договірною регулювання ефективного функціонування такого формуючого елемента, як ринкова кон'юнктура, посилення його взаємозв'язку з організацією заробітної плати на підприємствах» [10].

3. Сценування розвитку системи мотивації персоналу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» означає, що має бути здійснений чіткий розподіл повноважень щодо мотивації персоналу, оцінки його роботи. Цей розподіл повинен бути зафіксований у регламентах досліджуваного закладу (положеннях про його структурні підрозділи, посадових інструкціях тощо). Більше того, право приймати кадрові рішення щодо оцінювання і мотивації персоналу має мати відповідне фінансове підґрунтя.

4. Процес моделювання систем мотивації і оцінки персоналу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» повинен охоплювати такі дії (рис. 3.4).

5. Планування, у рамках кожного з етапів якого повинен бути сформований порядок його виконання, підкріплений методологічно та організаційно. Також необхідне узгодження діяльності усіх організаційних підсистем (цільової, виробничої, інформаційної).

6. Проектування, яке слід цілеорієнтувати на використання необхідних технологій і обладнання для оцінювання і мотивування персоналу (щодо охорони праці і забезпечення техніки безпеки, технологій інформування і вивчення думки медичних працівників стосовно сформованих в закладі систем оцінки і мотивації тощо).

7. Контролінг. Ця технологія повинна використовуватись на всіх етапах формування мотиваційної стратегії закладу шляхом: аналізу поточної ситуації; контролю за виконанням етапів; аналізу викликів, що дозволить своєчасно



виявляти і ліквідовувати недоліки; внесення необхідних змін.

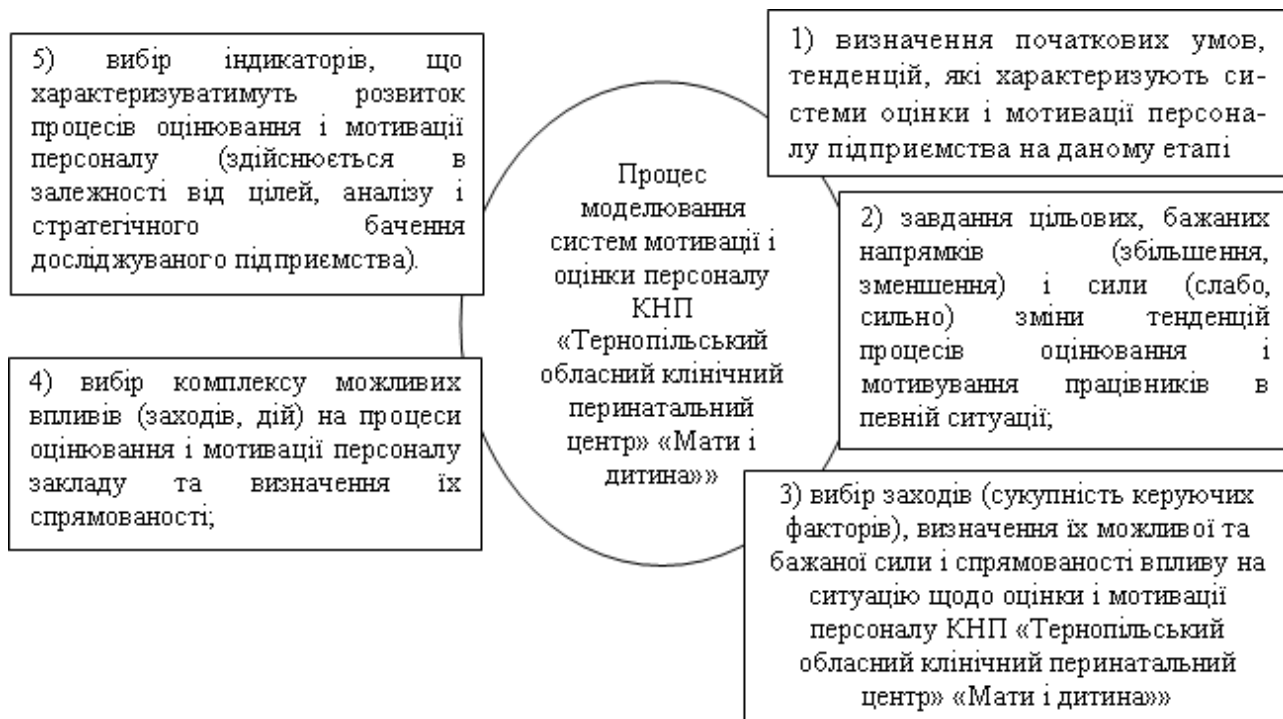


Рис. 3.4. Етапи процесу моделювання систем мотивації і оцінки персоналу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»»

Сформовано автором самостійно

Контроль за реалізацією мотиваційної стратегії КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»» має стати спільним завданням керівництва, медичних працівників, благодійних пожертвувачів, інвесторів, громадськості.

Обґрунтування авторського підходу до дослідження питання вдосконалення інституційного забезпечення мотивації персоналу через стратегізацію процесів оцінки і мотивації персоналу дозволить КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»» стати конкурентоспроможним підприємством, яке адекватно оцінює внесок працівника у власну діяльність і належним чином мотивує його роботу.

### **3.2. Вдосконалення мотивації персоналу підприємства через здійснення соціального проектування**

Методологічно грамотне застосування проектного підходу до управління КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» і його кадровою підсистемою уможливить визначення стратегічного фокусу (точки, траєкторії) соціальної проблематики і поетапне вирішення тієї проблеми (оцінки і мотивації персоналу та ін.).

«Проектне управління як нова організаційна культура і технологія дозволяє перейти від окремих проектів і програм через проектно-орієнтовані організації до проектно-орієнтованого суспільства в цілому. Широкі можливості, які визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектне управління перспективним інструментом не тільки вирішення актуальних соціальних проблем, але й інструментом управління реформами та соціальним розвитком суспільства» [23].

В цілому потреба в управлінні проектами (в тому числі і соціальними) очевидна і необхідність застосування нових механізмів була підтверджена багатьма керівниками державних і підприємницьких організацій. «Проектуванням охоплено всі сфери життєдіяльності людини і суспільства. Воно тісно взаємодіє з усіма функціями управління і, будучи формою вироблення і прийняття рішення, важливим елементом циклу управління, забезпечує реалізацію його функцій. У конкретній формі проектування є виразом прогностичної функції управління. Воно є попереднім відтворенням дійсності, створенням прототипу передбачуваного об'єкта, явища чи процесу за допомогою специфічних методів і застосовується як для розробки різних варіантів вирішення соціальних проблем, так і для складання соціальних планів та програм з регулювання соціальних процесів та явищ. Проектування конструює модель соціальної системи, яка будується, визначає її соціальні характеристики» [23].

Проектування може бути пов'язане з удосконаленням функцій КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»»,

створенням умов для ефективної діяльності як самого підприємства, так і його персоналу.

Доцільно, щоб соціальне проектування у діяльності КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» враховувало такі соціальні процеси як: первинна та вторинна адаптація персоналу, можливості підвищення кваліфікації кадрів, наставництва тощо. Отже, соціальне проектування на досліджуваному підприємстві трансформується у процес напрацювання варіантів соціальної життєдіяльності працівників та самого підприємства у сучасних умовах.

Вдосконалення оцінки і мотивації персоналу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» через здійснення соціального проектування вимагає технологічного погляду на соціальний процес (це погляд з позиції його оптимізації, визначення і віднайдення адекватних шляхів, способів і методів управління персоналом).

Соціальне проектування діяльності КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» щодо мотивації праці персоналу повинно охоплювати 3 етапи: теоретичний, методичний, процедурний (табл. 3.1).

При розробці соціального проекту щодо реалізації соціальної технології необхідно максимально чітко визначити стан об'єкта технологізації (наприклад, морально-психологічний клімат у колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я, задоволеність медичних працівників роботою і мотивацією її праці тощо).

Також необхідно враховувати соціальний потенціал і моральний фактор імплементації соціальної технології у роботу досліджуваного закладу.

«Оцінка соціальної технології, яка буде реалізовуватися в рамках соціального проекту на досліджуваному підприємстві, повинна здійснюватися з погляду її наукомісткості, яка визначається кількістю і якістю сучасних наукових знань (технічних і гуманітарних), використаних в процесі розробки і впровадження соціальної технології» [10].

Таблиця 3.1

**Пропоновані етапи соціального проектування КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» щодо мотивації праці персоналу**

Назва етапу	Його зміст
1	2
<b>Теоретичний</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити сферу застосування соціального проекту на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина».</li> <li>2. Виявити, яку суспільну потребу покликаний задовольнити соціальний проект.</li> <li>3. Сформулювати мету соціального проекту.</li> <li>4. Сформулювати проблеми, які будуть вирішені за допомогою соціального проекту.</li> <li>5. Визначити суб'єкт, об'єкт і предмет реалізації соціального проекту.</li> </ol>
<b>Методичний</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описати підсумковий стан соціальних систем, процесів на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина».</li> <li>2. Вибрати методи, засоби отримання інформації, її обробки, аналізу, принципи її трансформації в конкретні висновки і рекомендації.</li> <li>3. Визначити час, необхідний для розробки соціального проекту.</li> <li>4. Визначити кваліфікацію працівників, що будуть організовувати впровадження й забезпечувати функціонування соціального проекту в досліджуваному закладі.</li> </ol>
<b>Процедурний</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести діагностику реального стану об'єкта технологізації (наприклад, діючої системи підвищення кваліфікації кадрів як інструменту мотивування працівників; чинної системи оцінки працівника) і його системний аналіз.</li> <li>2. Систематизувати проблеми, які виявив системний аналіз об'єкта соціального проекту.</li> <li>3. Сформулювати й обґрунтувати можливі варіанти дій (наприклад, додаткове навчання працівника на робочому місці через наставництво), як способи вирішення виявлених проблем і досягнення поставленої мети, з урахуванням системи відносин, явищ і процесів об'єкта технологізації.</li> <li>4. Провести аналіз альтернатив, тобто оцінити можливості здійснення варіантів дій і визначити ступінь їх ризику.</li> <li>5. Здійснити вибір оптимальних способів дій для досягнення мети соціального проекту (на підставі використання досліджень суспільної думки тощо). Ці дії становитимуть основу для процедур і заходів проекту.</li> <li>6. Виокремити етапи соціального проекту на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина».</li> <li>7. Розробити конкретні процедури і етапи втілення проекту у практичну роботу КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина».</li> <li>8. Визначити потреби в теоретичному, практичному, правовому, економічному забезпеченні соціального проекту (наприклад, навчання працівника на робочому місці має супроводжуватись відповідним кадровим ресурсом)</li> <li>9. Підготувати сценарій дій та затвердити його (визначити форми взаємодії суб'єкта й об'єкта соціальної технологізації, ступінь використання методів управління і самоуправління та ін.).</li> <li>10. Здійснити прогноз ефективності реалізації соціального проекту.</li> </ol>

Примітка. Сформовано автором самостійно

Впровадження соціальної технології щодо вдосконалення мотивації кадрового складу на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» має бути динамічним процесом трансформації теорії щодо відтворення соціальних якостей персоналу цього підприємства завдяки мотивації у практичну площину.

Процес реалізації соціальних технологій у досліджуваному закладі повинен включати наступні процедури (рис. 3.5).

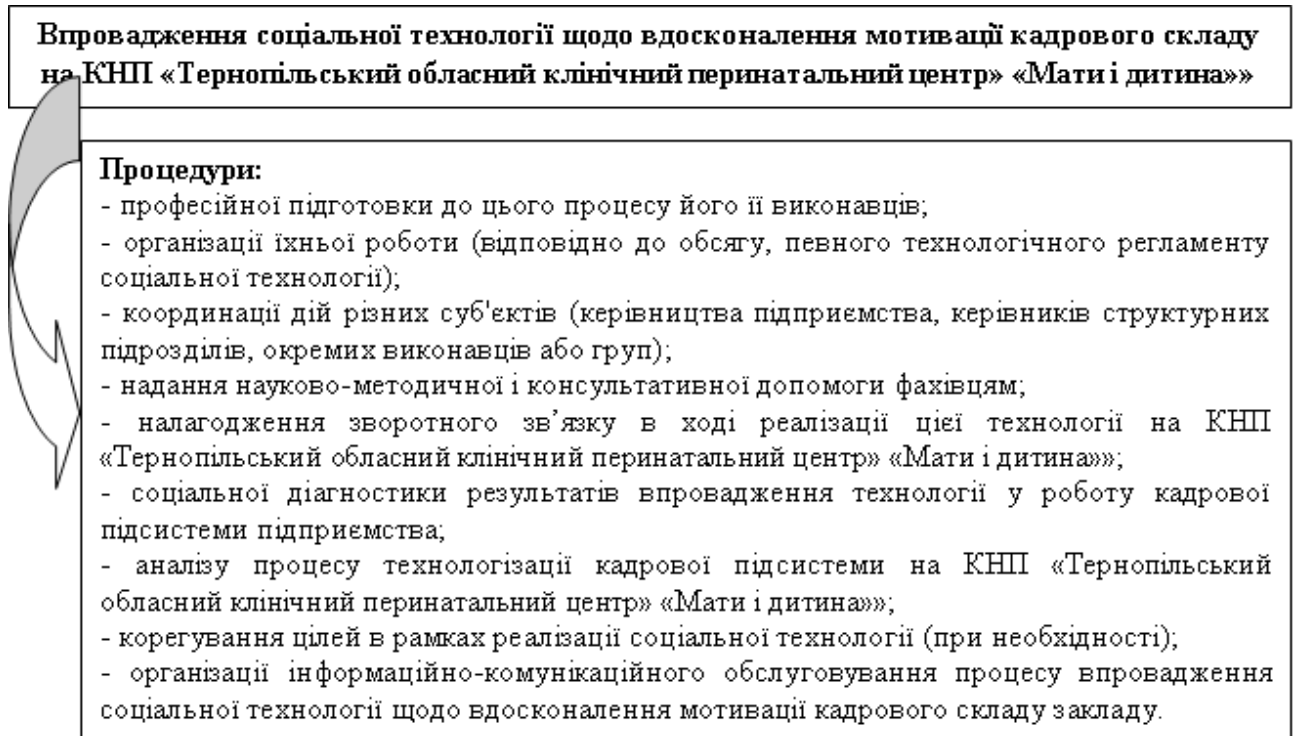


Рис. 3.5. Впровадження соціальної технології щодо вдосконалення мотивації кадрового складу на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина»

Сформовано автором самостійно

Отже, реалізовувана соціальна технологія щодо вдосконалення мотивації кадрового складу і, відповідно, посилення, забезпечення стабільності кадрового ресурсу досліджуваного закладу (за умови дієвого управлінського регулювання) сприятиме здійсненню функцій виявлення, розкриття, використання потенціалу кожного медичного працівника.

Крім того, КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» в ході впровадження у власну діяльність соціальної технології щодо вдосконалення мотивації кадрового складу функціонуватиме ефективно за наступних умов:

- врахування вимог зовнішнього середовища, існуючих викликів і тенденцій (інституційні основи, економічна ситуація, державна політика щодо мотивації праці тощо);
- чіткого дотримання інструкцій та регламентів.

### **Висновки до розділу 3**

1. Вдосконалення інституційного супроводу оцінки і мотивації персоналу на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина», на думку автора, вимагає реалізації діяльності, спрямованої розвиток нормативно-правового їх забезпечення та адаптації діяльності суб'єктів регулювання мотиваційної складової на підприємстві до сучасних нестабільних умов функціонування. Це вимагає пошуку нових парадигм, однією з яких є стратегізація.

2. Алгоритм стратегування управління персоналом КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» і його мотиваційної компоненти у роботі представлено такою етапністю: концептуалізація, прогнозування, сценування, моделювання, планування, проектування, контролінг. У рамках пропонованого алгоритму представлено авторський варіант мотиваційної концепції цього підприємства та компонентів її реалізації.

3. Констатуємо, що система мотивації є недостатньо розвиненою, автор навів рекомендації щодо її вдосконалення. Резервами підвищення ефективності мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві визначено: покращення умов праці; вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій; збільшення розміру фінансових ресурсів, спрямованих на більше задоволення соціально-побутових потреб працівників.

## Висновки

1. В умовах ринкової економіки реалізація мотиваційної діяльності вимагає розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами і працівників і організацій. Для цього слід узгоджувати мотиваційні потреби працівників та мотиваційні можливості організацій, що дозволяє досягти оптимального варіанту балансу їх інтересів, а також підвищити роботи кадрового складу.

2. Сьогодні напрацьовано значну кількість теорій мотивації та оцінки персоналу, в основі яких лежить необхідність: задоволення потреб людини; врахування зусиль працівника; оцінки отриманих працівником результатів; реалізації винагороди за роботу; визначення міри задоволення людини-працівника. Можливості використання теорій мотивації обумовлюються специфікою організацій, рівнем їх економічного розвитку, категоріями персоналу, стилем керівництва тощо.

3. Проведений аналіз організаційного забезпечення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я виявив, що воно презентоване:

- організаційно-структурно-нормативною діяльністю (для цього автор представив організаційні структури досліджуваного підприємства та його пологового відділення);

- процедурою робіт щодо мотивації кадрового складу (з цією метою автор навів функціональне навантаження пологового відділення і мотиваційну складову у структурі цього навантаження);

- системним процесом, представленим комплексом функцій, які включають мотивацію, націлену на спонукання людини-працівника до виконання завдань і обов'язків.

4. Отже, систему мотивації на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» автор проаналізував з позиції трьох її складових. Констатувавши, що ця система формально спрямована на заохочення персоналу підприємства до праці, автор вказав на системні проблеми, які існують у цій системі (інституційного, організаційного, ресурсного забарвлення). Ресурсні проблеми стосуються двох підсистем –

кадрової і фінансової. Доказом цього стало обґрунтування формального підходу до мотивації кадрів у правах пологового відділення досліджуваного підприємства. Ці права зафіксовані у регламенті цього відділення – його статуті.

5. Опіраючись на функціональний підхід, і базуючись на переконанні, що мотиваційний відтінок щодо управління персоналом має мати кожна із загальних функцій управління, автор провів співставлення бажаного стану використання мотиваційних інструментів з існуючим в процесі реалізації функцій: планування, організування, мотивації діяльності, а також функції щодо прийняття управлінських рішень. У результаті цього були виявлені проблеми і вузькі місця у застосуванні цих інструментів, що вимагають усунення з огляду на значимість синхронізації роботи персоналу через його мотивацію.

6. Автор переконаний, що вдосконалення інституційного супроводу оцінки і мотивації персоналу на КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» вимагає діяльності, спрямованої розвиток нормативно-правового їх забезпечення та адаптації діяльності суб'єктів регулювання мотиваційної складової у цьому закладі до сучасних нестабільних умов функціонування. Це вимагає застосування стратегізації.

7. Для реалізації у практичній площині стратегування управління персоналом КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина» і його мотиваційної компоненти представлено етапами: концептуалізація, прогнозування, сценування, моделювання, планування, проектування, контролінг. У рамках пропонованого алгоритму стратегування представлено авторський варіант мотиваційної концепції цього підприємства та компонентів її реалізації.

8. Оскільки система мотивації на підприємстві є недостатньо розвиненою, резервами підвищення ефективності мотиваційної системи на підприємстві визначено: порашення умов праці; вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій; збільшення розміру фінансових ресурсів, спрямованих на задоволення соціально-побутових потреб працівників.



### Список використаних джерел

1. Андропова В.А. Дисциплінарна відповідальність медичних працівників. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/3\\_2019/17.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/3_2019/17.pdf)
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. М.Армстронг. СПб : Питер Пресс, 2007. 566 с.
3. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. <http://www.dy.nayka.com.ua>
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
5. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2016. 342с.
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. М. : НОРМА, 2007. 448 с.
8. Глух Т.В. Зарубіжний досвід мотивації діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні. Наукові праці. Державне управління. Випуск 286. Том 298. Інститут державного управління, Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, 2017. С. 30-33.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент : учебник. СПб. : Питер, 2001. 832с.
10. Дудіна Н.В. Оплата праці у виробничих галузях США: досвід і перспективи використання в Україні. URL: <http://referatu.net.ua/newreferats/7569/181260>
11. Ефективність підготовки лікарів та заходи по забезпеченню їх безперервного професійного розвитку. О. М. Хвисюк, В.Г.Марченко, М.О.Бортний, В.В.Жеребкін. Сучасна післядипломна медична освіта, досягнення, проблеми, пер-

- спективи: матер. навч.-наук. конференції (Харків, 7-8 листопада, 2013); за заг. ред. О.М.Хвисюка, М.І.Хвисюка, В.Г.Марченко. Харків : Оберіг, 2013. 230с.
- 12.Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 14с.
- 13.Зарботок в Украине : минимальная и средняя зарплата, прожиточный минимум, пенсия. Моя зарплата в Украине. URL: <http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarbotok>
- 14.Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.
- 15.КНП «Тернопільський обласний клінічний перинатальний центр» «Мати і дитина». Офіційний сайт. URL: <http://tokpts.at.ua/>
- 16.Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №4, Т.1. С. 77- 80.
- 17.Корнійчук О. П. Нова система охорони здоров'я України та перспективи кадрової політики. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між нар. участю (Київ, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. – К. : ТОВ «ДСК-Центр», 2017. 208 с. С. 67-70.
- 18.Кочетков В., Хоменко І. особливості застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2594>
- 19.Кравец М.В. Гибкий поход к организации социального пакета сотрудников организации. Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 50. С. 137-151.
- 20.Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навчальний посібник. К.: Кондор. Видавництво, 2013. 278с.
- 21.Кузьмін О.Є. Оцінювання ефективності системи корпоративного управління. О.Є. Кузьмін, О.В. Муқан. Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник

- наукових праць; за ред. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2016. Вип. 9. С. 89-95.
22. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монографія. 2-е изд. К.: Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. 244 с.
23. Лепський В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. URL: [vestnik\\_KhPI\\_2016\\_2\\_Lepskyi\\_Kontseptsii\\_reformuvannia.pdf](http://vestnik_KhPI_2016_2_Lepskyi_Kontseptsii_reformuvannia.pdf)
24. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Спб.: Питер., 2003. 416 с.
25. Медичний захист населення в надзвичайних ситуаціях в єдиній державній системі цивільного захисту : Керівництво. / В.П. Печиборщ. Київ : 2019. 425 с.
26. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. Н. Г. Міценко, М. Т. Стецишин. Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
27. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я [Текст] : монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолюк, А. І. Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.  
<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38546>
28. Наумік К.Г. Дослідження розвитку мотивації з позиції теорії циклів. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. пр. Вип. 85. Дніпропетровськ: ДНУ, 2011. С. 62-66.
29. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. К:ТОВ “УВПК “ЕксОб””, 2010. 392 с.
30. Ножова Г., Пилип М. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream>
31. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
32. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/1/9647-pro\\_20190115\\_1.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/1/9647-pro_20190115_1.pdf)

- 33.Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [dspace.tneu.edu.ua › bitstream › Рихлевич Л. І..pdf](https://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/Рихлевич%20Л.%20І./pdf)
34. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
- 35.Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [dspace.tneu.edu.ua › bitstream › Рихлевич Л. І..pdf](https://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/Рихлевич%20Л.%20І./pdf)
36. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография. М. : Эксмо, 2011. 272с.
37. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : учебник. С.А.Шапиро. М., 2009. 224 с.
38. Шкільняк М. М. Менеджмент: [навчальний посібник]. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
39. Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я [Текст] = Development of conceptual approaches to managing the quality of medical services of health care institutions / М. М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30. URL: [http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc\\_id=203155](http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155)
40. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. [Електронний ресурс] / Михайло Шкільняк, Наталія Кривокульська // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmmpz.pdf>
41. Щукін О.С. Правовий статус медичних працівників за трудовим законодавством України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спеціальність 12.00.05 – трудове право; право соціального забезпечення. Одеса, 2005. 19 с.
42. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsikbiorstwie. wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. 454 s.
43. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. 269 с.

44. Небесъо

45. Небесъо