

**Список використаних джерел:**

1. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_4\\_2019-65-75.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_4_2019-65-75.pdf)
2. Ільчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад) // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 114–121.
3. Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності об'єднаної територіальної громади у сфері соціального захисту населення та захисту прав дітей (наказ Мінсоцполітики від 14.06.2018 № 890 із змінами, внесеними наказом від 18.07.2018 №1029а).

**Людмила МИХАЙЛІВ**

Західноукраїнський національний університет  
науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.

**МОДЕРНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОБОТИ  
ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Трансформаційні системні перетворення в сфері охорони здоров'я, спонукають до пошуку та розробки ефективної системи мотивування роботи медичного персоналу, яка дозволить підвищити їхню зацікавленість у підвищенні ефективності, результативності і якості роботи у процесі надання медичної допомоги. В умовах формування конкурентного середовища на ринку медичних послуг саме від запровадження прогресивних форм і методів мотивації діяльності та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій, підвищення якості медичної допомоги.

Ключовими завданнями мотивування персоналу закладу охорони здоров'я в умовах здійснюваних реформ є усвідомлення ними соціальної значущості праці, дотримання вимог щодо раціональної організації діяльності та трудової дисципліни, підвищення професійного рівня, якості та ефективності надання медичної допомоги.

Під мотиваційним механізмом варто сукупність процесів, прийомів, методів, підходів до цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів. Ключовими ознаками мотиваційного механізму управління є: системний характер дій і прийомів формування у

працівника відповідального ставлення до роботи та її результатів; спонукальний процес ефективної роботи; методи впливу на задоволення актуальних потреб працівника; вплив на цілеспрямовану вмотивовану поведінку.

Мотиваційний механізм, як цілісна система, складається із низки взаємопов'язаних елементів, до них можна віднести: 1) розміри заробітної плати та інші матеріальні стимули (премії, доплати, надбавки, компенсаційні виплати, умови та правила участі працівника у розподілі прибутку тощо); 2) систему нематеріальних стимулів (соціальних, моральних, творчих, соціально-психологічних); 3) прийняті правила організації праці та внутрішнього порядку роботи, що включають: визначення цільових орієнтирів діяльності, розширення трудових функцій, творчу ініціативність, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов та безпеки праці; 4) критерії визначення ефективності індивідуальної трудової діяльності за функціональним принципом та з урахуванням результативності роботи закладу охорони здоров'я в цілому.

Аналіз діючої системи формування мотиваційного механізму в КНП «ЦПМСД Козівської селищної ради» засвідчив, що він реалізується через загальні та спеціальні функції з використанням наявних ресурсів комунального закладу, які спрямовуються на досягнення цілей діяльності, вироблення дієвої системи мотивування персоналу, ув'язання результатів роботи з встановленими принципами стимулювання праці, унеможливлення здійснення неналежної медичної практики та усунення помилок в роботі. Сьогоднішня система мотивування в КНП включає інструментарій як матеріального так і нематеріального стимулювання працівників.

Проведений аналіз вмотивованості роботи персоналу КНП засвідчив, що надання ними якісної медичної допомоги пацієнтам не підкріплено належним рівнем їх оплати, оскільки офіційний дохід лікаря безпосередньо не залежить від якості його роботи. Такий стан обумовлює необхідність розроблення та впровадження ефективної системи мотивації персоналу, яка б враховувала специфіку діяльності працівників та забезпечувала б зацікавленість у підвищенні результативності лікування, якості роботи та ефективності надання медичної допомоги.

Основними демотивуючими чинниками роботи персоналу КНП «ЦПМСД Козівської СР» є: емоційна виснаженість, пов'язана з інтенсивним характером роботи в умовах пандемії; ускладнення процедур і вимог щодо підвищення рівня кваліфікації і атестації; зрівнялівка в оплаті праці при неоднаковій інтенсивності та девальвування стимулюючої ролі премій, що часто стають частиною окладу; відсутність персоналізованих підходів в мотивації роботи; відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності працівників за сферами

впливу і посадами; несправедливість винагороди за різну працю і різний внесок; ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи в процесі її винагородження.

З метою удосконалення технологій мотиваційного механізму в КНП «ЦПМСД Козівської СР» нами пропонується:

– розробити сучасну мотиваційну стратегію, яка б ґрунтувалася на : поєднанні елементів стимулювання та покарання; реалізації мотиваційних механізмів безпосередньо через зміст виконуваної роботи: якщо робота для працівника є цікавою, творчою і приносить задоволення, то і якість її виконання буде високою; врахуванні індивідуальних мотиваційних потреб працівників; підвищенні ефективності комунікації працівника з керівництвом;

– вважаємо доцільним в КНП впровадити відповідний алгоритм формування мотиваційного механізму працівників, що включає в себе такі базові етапи: визначення цілей, завдань та пріоритетів мотивації медичного персоналу ; ідентифікацію цілей особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формування мотиваційного механізму та вироблення критеріїв якості його функціонування; оцінка результативності впровадженого мотиваційного механізму та внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості; постійний моніторинг мотиваційних потреб працівників та підтримка діючого мотиваційного механізму в актуальному стані;

– для того щоб мотивація була ефективною та спрямовувалась на розвиток персоналу доцільним є запровадження в систему управління КНП мотиваційного моніторингу, за результатами якого керівництву зможе усувати демотиваційні чинники та корегувати раніше розроблені мотиваційні схеми та процедури. Особливої актуальності такий моніторинг набуває в умовах трансформаційних змін системи охорони здоров'я та впровадження медичної реформи, передусім в частині забезпечення автономізації закладу охорони здоров'я та підвищення якості надання медичної допомоги;

– створення ефективної системи мотивацій працівників та впровадження нових технологій в мотиваційний механізм управління персоналом в КНП має забезпечуватися виробленням чітких критеріїв оцінювання роботи всіх категорій працівників за всіма посадами. Лише такий підхід дозволить правильно визначити вклад кожного працівника у загальні результати роботи, що є основою належного стимулювання та формування справедливої системи заохочувальних виплат.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Вежновець Т. А., Парій В. Д. Особливості мотиваційних типів медичних працівників закладів охорони здоров'я. *Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація*. 2015. № 3-4. С. 98-102

2. Кубанський С. Моделі фінансової мотивації працівників на первинці. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2020.№3. URL: <http://medlib.dp.gov.ua/jirbis2/ua/medical-periodes/fond-publications-list/357-upravlinnya-zakladom-okhoroni-zdorov-ya.html.pdf>

3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.

4. Попович Т.М. Управління якістю. Тернопіль, КРОК, 2013. 320с. Типологічна модель мотивації В.І.Герчикова. URL: <https://www.delfy.biz/methods/tmg>

5. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації : монографія / О. І. Синицька. – Вінниця : Розвиток, 2015. 135 с.

**Оксана МІЩАНЧУК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій Монастирський

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

Основним компонентом стратегічного управління муніципальними утвореннями є стратегічне планування.

Під стратегічним плануванням слід розуміти комплексну, аналітично обґрунтовану систему процедур з формування стратегічних цілей та стратегій і засобів їх реалізації, деталізованих у стратегічних планах чи програмах, виконання й адаптивне коригування яких обумовлює довгострокове ефективне функціонування об'єкта планування у швидкозмінному ринковому середовищі.

Основи стратегічного управління в Україні формуються, починаючи з 1999 року, відповідно до Указу Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» від 30.04.1999 р., що визначив поетапне впровадження системи стратегічного планування в державі, яка б охоплювала макро-, мезо- та мікрорівень.

Стратегічне планування на муніципальному рівні на відміну від традиційного – це планування, яке орієнтується на активні дії, є довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди. Варто зазначити, що у світовій практиці