

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА «НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЦЕНТР  
ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ТА КЛІНІЧНОЇ МЕДИЦИНИ»  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**щодо покращення мотивації співробітників наукових закладів  
охорони здоров'я до створення та впровадження об'єктів  
інтелектуальної власності**

<https://doi.org/10.31612/guidelines-2022-3>

**Київ – 2020**

УДК 331.101.3:(001.32-057.16:61):347.77.031](072)

M54

<https://doi.org/10.31612/guidelines-2022-3>

Методичні рекомендації щодо покращення мотивації співробітників наукових закладів охорони здоров'я до створення та впровадження об'єктів інтелектуальної власності / Уклад. Дмитришин В.С.; ДНУ «Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини» ДУС. – К., 2020. – 37 с.

Схвалено Науково-методичною радою ДНУ «Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини» ДУС  
Протокол №5 від 22 жовтня 2020 р.

**Укладач:**

**Дмитришин Володимир Степанович**, канд. юр. наук, доцент кафедри інтелектуальної власності (044) 454-79-55

**Рецензенти:**

**Камишин Володимир Вікторович** – в.о. Директора Державної наукової установи «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації», доктор педагогічних наук, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, лауреат Державної премії УРСР у галузі науки і техніки та Державної премії України у галузі освіти.

**Дорошенко Олександр Федорович** – в.о. Директора Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності Академії правових наук України, кандидат юридичних наук, судовий експерт

Методичні рекомендації призначені для використання керівними кадрами наукових закладів з метою допомоги у створення сприятливих організаційних і психологічних умов, матеріальних та моральних стимулів до підвищення ефективності творчої діяльності наукового персоналу. Результатом їх застосування може бути прийняття управлінських рішень з побудови організаційної структури, нормативно-правового та фінансового забезпечення процесу створення у наукових закладах психологічного клімату, адміністративних та міжособистісних відносин, які сприятимуть підвищенню рівня винахідницької, раціоналізаторської та авторської роботи.

© Дмитришин В.С.; ДНУ «Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини» ДУС

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. МОТИВАЦІЯ В НАУКОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
3. ЗАСОБИ З ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ.....	10
4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ.....	13
5. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ .....	17
6. НЕМАТЕРІАЛЬНЕ ЗАОХОЧЕННЯ .....	24
7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.....	26
ЛІТЕРАТУРА .....	35

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Методичні рекомендації щодо запровадження заходів з покращення мотивації співробітників наукових закладів охорони здоров'я до створення та впровадження об'єктів інтелектуальної власності (далі - Методичні рекомендації) призначені для використання керівниками наукових і практичних підрозділів наукових закладів охорони здоров'я, з метою допомоги у створення сприятливих організаційних та психологічних умов, матеріальних та моральних стимулів до підвищення ефективності творчої діяльності персоналу.

Результатом застосування методичних рекомендацій може бути прийняття управлінських рішень з побудови організаційної структури, нормативно-правового та фінансового забезпечення процесу створення у наукових закладах охорони здоров'я психологічного клімату, адміністративних та міжособистісних відносин, які сприятимуть підвищенню рівня винахідницької, раціоналізаторської та авторської роботи в зазначених закладах, виявлення істинної трудової мотивації науковців та засобів впливу на її покращення, розроблення індивідуальної моделі системи мотивації в установі, організація систематичної і цілеспрямованої роботи по підвищенню рівня творчої активності персоналу, стимулювання розвитку талановитих співробітників.

2. У цій сфері діють, зокрема, такі нормативно-правові акти:

- Конституція України;
- Цивільний кодекс України;
- Закони України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про державні нагороди України»;

- Укази Президента України «Про почесні звання України», «Про порядок представлення до нагородження та вручення державних нагород України»;

- Постанови Кабінету Міністрів України «Про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України» від 20.08.2008р. №728, «Про вдосконалення порядку нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів України» від 26.12.2003р. №2021, «Про затвердження мінімальних ставок винагороди (роялті) за використання об'єктів авторського права і суміжних прав» від 18.01.2003 р. N 72, «Про затвердження мінімальних ставок винагороди авторам технологій і особам, які здійснюють їх трансфер» від 04.06.2008 р. № 520, «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток» від 19 січня 1998 р. N 45, «Про реалізацію експериментального проекту з організації діяльності фонду державного стимулювання створення і використання винаходів (корисних моделей) та промислових зразків» від 20 червня 2018 р. № 500, «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток» від 19 січня 1998 р. N 45;

- Постанова Верховної Ради України «Про Почесну грамоту та Грамоту Верховної Ради України» зі змінами від 05.07.2011 №3559-17;

- Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та МОЗ України «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 05.10.2005 р. №308/519;

- Наказ МОЗ України «Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки МОЗ України – Подяку МОЗ України та Почесну грамоту МОЗ України» від 14.05.2012 №352;

- Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (київської міської державної адміністрації) «Про затвердження Положення про Почесну грамоту Київської міської державної адміністрації» від 21.01.2011 №65.

3. Терміни у цих Методичних рекомендаціях використовуються відповідно до зазначених актів. Крім того, у цих Методичних рекомендаціях

використовуються такі терміни:

установа – науковий заклад охорони здоров'я;

винахідник – працівник установи, інтелектуальною, творчою діяльністю якого(ої) створено винахід (корисну модель);

творець (творці), автор (автори) об'єкту права інтелектуальної власності – фізична особа (особи), творчою працею якого (яких) створено об'єкт права інтелектуальної власності;

вчений - фізична особа, яка проводить фундаментальні та (або) прикладні наукові дослідження і отримує наукові та (або) науково-технічні (прикладні) результати

молодий вчений - вчений віком до 35 років, який має вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня, або вчений віком до 40 років, який має науковий ступінь доктора наук або навчається в докторантурі;

раціоналізатор - працівник установи, інтелектуальною, творчою діяльністю якого(ої) створено інформацію, що є предметом раціоналізаторської пропозиції;

договір з працівником – договір з працівником щодо службових об'єктів права інтелектуальної власності та виплати винагороди за їх використання та розпорядження майновими правами на такі об'єкти;

наукова діяльність - інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження;

наукова продукція - науковий та (або) науково-технічний (прикладний) результат, призначений для реалізації;

працівник (співробітник) – особа, що працює в Установі за трудовим договором (контрактом) або виконує службове доручення за цивільно-правовою угодою;

службовий об'єкт права інтелектуальної власності – об'єкт права інтелектуальної власності, що створюється працівником у зв'язку з виконанням трудового договору (виконанням службових обов'язків чи

доручень Установи). Службові об'єкти створюються працівниками з використанням досвіду, виробничих знань, обладнання та секретів виробництва (комерційної таємниці) Установи під час перебування працівника з Установою в трудових відносинах;

службові обов'язки – зафіксовані в трудових договорах (контрактах), посадових інструкціях функціональні обов'язки працівника, що передбачають виконання робіт чи надання медичних послуг, які можуть привести до створення об'єкта інтелектуальної власності, обов'язки працівника з виконання державної тематики, програмно-цільової та конкурсної наукової тематики, відомчої тематики, пошукової та договірної тематики відповідно до перспективних та щорічних планів наукових досліджень, робочих планів з виконання теми наукових досліджень Установи;

стартап - проект, пов'язаний зі створенням та/або використанням винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау та інших результатів інтелектуальної, творчої діяльності;

грант - фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами, у тому числі іноземними, та (або) міжнародними організаціями для розвитку матеріально-технічної бази для провадження наукової і науково-технічної діяльності, проведення конкретних фундаментальних та (або) прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок, зокрема на оплату праці наукових (науково-педагогічних) працівників у рамках їх виконання, за напрямками і на умовах, визначених надавачами гранту

## **2. МОТИВАЦІЯ В НАУКОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

При здійсненні функцій планування та організування, керівні працівники наукових закладів охорони здоров'я визначають, що конкретно, ким і в який спосіб має бути зроблено для того, щоб забезпечити ефективне функціонування установи. З точки зору адміністративного виконання своїх функцій управлінці забезпечують виконання чинного законодавства, керівних

документів установи, планів діяльності з метою досягнення цілей і завдань її діяльності.

В діяльності наукових закладів, кінцевим продуктом діяльності яких є створення нової наукової інформації, нових знань, одним з основних аспектів управлінської діяльності є забезпечення стимулювання розумової, творчої діяльності персоналу, яка і призводить до створення оригінальних наукових об'єктів. Механізмом, що здатний забезпечити високу ефективність наукового пошуку, є продумана і обґрунтована система мотивації, яка дозволяє цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб установи. У теорії управління, це психологічне явище використовується для виявлення важелів впливу на поведінку тих чи інших працівників установи з тим, щоб використовуючи ці важелі, моделювати ситуації, коли індивіди згодні працювати відповідно до загально організаційних цілей.

Можна зазначити, що мотивація визначає пріоритети наукової активності, посилює бажану поведінку людини. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу управлінцям виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто дійсно прагне продуктивної наукової праці.

Базовим елементом, який дозволяє мотивувати працівника, є саме потреба, задоволення якої може стимулювати працівника до більш активної діяльності. За класичною теорією, потреби поділяються на три рівня, від найбазовіших (нижчого рівня), до емоційно значимих (вищого рівня):

- потреби існування (харчування, житло, транспорт, одяг та т.і);
- потреби зв'язків, що спрямовані на підтримання контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки;
- потреби особистісного зростання, які виражаються в прагненні людини до визнання і самоствердження.

В ієрархічній концепції Маслоу на нижньому щаблі стоять матеріальні потреби: фізіологічні (потреба у відтворенні життєдіяльності людей, у їжі, диханні, фізичних рухах, одязі, житлі, відпочинку) та екзистенціальні (потреби



в безпеці людини, її існуванні). Слідом за цими потребами йдуть «вищі» (духовні) потреби. Це такі, як потреба в дружбі та в визнанні, приналежність до певної соціальної групи, потреба в престижі, духовні потреби, тобто потреба в реалізації всього, на що здатна людина. Робота в колективі сприяє задоволенню більшості «вищих» потреб. На робочому місці людина має змогу реалізувати себе як творча особистість, фахівець, проявити свою компетентність, досягти поваги та визнання, поповнити свої знання, розвивати свій внутрішній світ.

Процес отримання задоволення від роботи, в основному знаходиться під впливом факторів, пов'язаних із змістом діяльності, тобто внутрішніх щодо роботи факторів. Ці фактори називають *мотивуючими* факторами або *мотиваторами*. Мотивуючі фактори розглядаються як самостійна група потреб, яку можна назвати групою потреб у зростанні. Це такі потреби чи фактори як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі, можливість особистісного зростання. У випадку відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї діяльності нейтрально. При появі мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати діяльності.

Дуже важливим аспектом при побудові системи мотивації є чітке визначення цілей діяльності установи, її місії, стратегічних перспектив та її майбутнього. Співробітники, суб'єктивно та інтуїтивно тією чи іншою мірою сприймають цілі установи, як свої власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від виконання потрібної для цього роботи.

Якщо цілі - реальні, місія – шляхетна, бачення майбутнього установи спонукає науковців пов'язувати своє майбутнє з майбутнім установи, то, чим вони більш значимі, тим більших результатів досягає людина в процесі їх реалізації. В іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. Цьому ж сприяє ясність і визначеність цілей, чіткість і конкретність їх постановки. В той же час їх розмитість, аморфність зумовлює розпиленість цілей, а відтак і відповідний результат. Чим прийнятнішими є цілі установи для науковця, і

чим більше ці цілі співпадають з його власними, тим активніше він прагнучиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди.

Перспективним для застосування з метою мотивації є також так зване партисипативне управління, яке надає право рядовим науковцям самостійно приймати рішення, що стосуються засобів і методів виконання їх частини наукової роботи. Участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей та їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреби досягнення, самореалізації та самоствердження. Задоволення такого роду потреб підвищує самооцінку як людини, так і професійних амбіцій науковця та тим самим сприяє зростанню творчого потенціалу.

Підсумовуючи зазначаємо, що мотивацією є процес діяльності керівних кадрів наукової установи, спрямований на спонукання себе і співробітників до діяльності для досягнення особистих цілей працівників та цілей організації. Це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, визначуваної комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Мотивація наукової діяльності є процесом задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними темі досліджень, узгоджених з цілями і завданнями установи.

Зазначені вище теоретичні посилення забезпечують ґрунтовне тлумачення мотивації, проте у процесі мотивування керівники мають враховувати різні, як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей, творчо та комбінатороно підходити до їх застосування та вміти використовувати ті чи інші теорії на практиці.

### **3. ЗАСОБИ З ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ**

Мотивування наукової діяльності з одного боку базується на загально прийнятих принципах та методах, а з іншого боку є досить специфічним видом діяльності. Така специфіка пов'язана з суб'єктом мотивування (творчою, науковою особистістю) та з високими потребами такого суб'єкта стосовно мотиваційних факторів вищого рівня. Для наукових працівників характерним

є високий рівень освіти та інтелектуальної активності, виражене почуття власної гідності, ініціативності, самостійності і незалежності у поглядах, притаманне творче натхнення, висока працездатність, зацікавленість в одержанні результатів, здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів. Чим більше творчих завдань та інтелектуальних функцій у роботі, тим помітніше зростає роль нематеріальних стимулів у процесі наукової діяльності.

На активність розумового, творчого складника трудової діяльності співробітників великою мірою впливають як умовно-постійні (психологічний тип особистості, природна схильність до фізичної, розумової чи духовної праці, інтелектуальний потенціал тощо), так і змінні (фізико-психологічні, фактори зацікавленості, фактори оточення, фактори умов праці та ергономічні) фактори. До внутрішніх факторів належать потреби, ціннісні орієнтації, інтереси, менталітет, психологічні риси характеру людини тощо. До зовнішніх мотиваторів належать такі фактори: оплата праці, зміст та організація праці, її безпека, соціально-психологічний клімат у науковому колективі, делеговані повноваження, ступінь відповідальності в роботі, перспективи службового просування, соціальні гарантії, можливості спілкування з іноземними фахівцями, можливість підвищення кваліфікації, тощо [1, с. 151–154].

За допомогою мотивації керівництво наукової установи може вирішувати такі завдання:

- визнання праці науковців для подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- популяризація результатів праці працівників, що отримали визнання;
- застосування різних форм визнання досягнень;
- схвальне відношення до високих результатів праці робітників;
- забезпечення підвищення трудової активності співробітників [2, с. 263].

Слід зазначити, що теоретичні наукові рекомендації стосовно вдосконалення мотивації і оплати наукової праці дуже часто носять загальний характер. Вони розробляються на основі існуючої системи законодавчого забезпечення та економічних стосунків, що склались у масштабах всієї країни. Тому, великого значення набуває адаптування теоретичних засад мотивування як до специфіки конкретної установи, так і до кожного конкретно взятого суб'єкта мотивування, враховуючи важливість суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це обумовлює необхідність проведення додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники конкретної установи та врахування їх при побудові системи мотивування.

Систему мотивування своїх співробітників кожен керівник повинен створювати самостійно. У великих наукових установах систему мотивування мусить розробляти, впроваджувати та підтримувати чинною керівник кожного підрозділу. Ця система має являти собою поєднання матеріальних та нематеріальних винагород і розробляється спільно з вищим керівництвом, службою управління персоналом (кадровою службою), фахівцями з праці та заробітної плати. У кожній установі, в кожному підрозділі має бути своя система винагород, яка враховує специфіку діяльності співробітників.

При побудові системи мотивації, необхідно враховувати, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших колег, що виконують аналогічну роботу. У випадку наукової діяльності такі критерії є дуже важливими, проте вкрай суб'єктивними. Цінність наукових здобутків деколи важко співставити та порівняти в об'єктивних критеріях вимірюваності. Менше з тим, якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії.

До того часу, поки науковець не почне вважати, що він отримує справедливу винагороду, він не буде працювати з повною інтенсивністю.

Якщо різниця у винагороді зумовлена різною ефективністю наукової праці, економічною цінністю отриманих наукових результатів, можливістю їх комерціалізації та отримання позитивного ефекту, перспективністю подальшої розробки тематики дослідження, та такими іншими факторами, то керівник має пояснити працівникам, які не отримують заохочень, що коли результативність їхньої праці досягне рівня колег, винагорода зросте до адекватних обсягів.

Оскільки подібного роду оцінки результатів праці і винагороди досить суб'єктивні, необхідно розробити в установі чіткі критерії винагороди співробітників. Особливо важливо відкрито обговорювати в науковому колективі питання щодо винагороди (на засіданнях наукового відділу, вчених радах та т.і.), виключаючи будь-які таємниці щодо її розмірів.

Мотиваційний процес, як і будь-який інший, є динамічним та набуває певних змін у часі. Зміна обставин діяльності, зміна матеріального забезпечення у галузі, зміна пріоритетів працівника, тощо, змінює і силу та напрямки мотивації. Враховуючи це, в установі потрібно здійснювати періодичний глибокий та постійний наглядовий моніторинг мотивуючого середовища, своєчасно відстежувати зміни, реагуючи на них корегуванням мотивуючих факторів.

Загалом можна виділити декілька загальних напрямків та підходів, за якими може здійснюватись діяльність з мотивування. Це соціально-психологічні установки та заходи впливу, матеріальні мотиватори, нематеріальні мотиватори та організаційні заходи щодо побудови системи мотивування. Ці напрямки в практичній діяльності досить часто перетинаються та накладаються один на одного, тому мотивування необхідно розглядати, як комплексну діяльність, що включає усі вищезазначені фактори одночасно, і кожний з них – окремо.

#### **4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

Мотивування є явищем соціально-психологічним, в якому через вплив

соціальних чинників виникають певні психологічні явища, які впливають на соціальну поведінку особистості. Загалом, сутність мотивації може бути розкрита через визначення таких понять, як “мотив”, “потреба”, “стимул” та “винагорода” і співвідношення між ними.

**Мотив** можна визначити, як спонукальну причину дій і вчинків людей (те, що примушує до дії), психологічну установку людини на ті чи інші види діяльності, підстави до певних дій чи вчинків. Від того, якими мотивами особа керується у своїй науковій діяльності залежить її ставлення до творчості та кінцевий результат діяльності. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукає людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом. Завдання керівників якраз і полягає в тому, щоб з урахуванням специфічних рис особистості спрямувати мотивацію на досягнення загальних цілей установи.

Мотиви можуть належати до сфери матеріальної або моральної, відображати ставлення співробітника до змісту наукового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоча і піддається цілеспрямованому формуванню та коригуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, віком, посадою, ціннісними орієнтирами тощо.

**Потребою** є фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі певних благ. Потреби виникають разом із народженням людини, розширюються в процесі її розвитку, відповідно до чого урізноманітнюється і її поведінка. Коли потреба усвідомлюється особою, вона здійснює цілеспрямовані дії, зорієнтовані на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Потрібного результату можна досягти, якщо відгукнутись на

“стимули”, які пропонує установа в якості орієнтирів бажаної поведінки науковців.

**Стимули** – це спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. У даному контексті вони можуть бути сприйняті як матеріальні чи нематеріальні винагороди, певні блага та привілеї. Винагородою може бути лише те, що особа вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Загалом, задоволення потреб відбувається в рамках ієрархії, від більш базових до більш морально значимих. Проте, враховуючи специфіку наукових співробітників, їх рівень освіти, виховання, градацію та пріоритети життєвих цінностей, необхідно такі аспекти враховувати при побудові мотиваційних програм в установі.

Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між співробітниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись в установі. Відповідно, способи мотивування суттєво залежать від суб'єкта мотиваційної діяльності, на якого спрямований вплив. Так, наприклад, для молодих науковців, які тільки-но закінчили вищий навчальний заклад, багато важать такі мотиви, як кар'єра, життєвий успіх, самоствердження. У працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності роботи є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для установи тощо. Для співробітників, чиє фінансове становище є відносно благополучним, мотиви морального порядку можуть бути більш вагомими важелями впливу, ніж матеріальні чинники. Такі працівники надають велике значення і змісту діяльності, отримують задоволення як від самого процесу наукового пошуку, так і від досягнутого результату. В той же час скрутне фінансове становище призводить до переважання матеріальних мотивів над моральними, що деколи навіть провокує людину на протиправні або неетичні дії, особливо при недостатньому контролі з боку зовнішнього оточення.

При формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових

ефективного управління установою, необхідним є врахування ряду соціально-психологічних чинників, серед яких основними є наступні:

- комплексність мотивів та стимулів;
- інформованість про діючу систему стимулювання;
- справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат;
- диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат;
- суспільна гласність;
- гнучкість, оперативність та періодичність використання;
- залучення працівників до розробки методів стимулювання праці;
- рівність можливостей;
- поступовість змін, відчутність застосування [3].

Дуже важливим фактором стимулювання є індивідуальний підхід, у тому числі і враховуючи фізіологічні якості співробітників. Організм кожної людини має свої особливості, зокрема це стосується працездатності залежно від часу доби. Так, у деяких осіб, пік працездатності приходить на ранковий час, в той час як у інших більш продуктивною є більш пізня частина доби. Встановлення гнучкого робочого часу з можливістю встановлення індивідуального часу початку та закінчення робочого дня є дієвим засобом підвищення ефективності розумової праці та стимулювання науковців до творчості.

З психологічної точки зору також важливим методом впливу є метод «реалізації очікування». Для ефективної мотивації слід встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою, сформулювати високий, але реальний рівень результатів, якого очікують від співробітників, і переконати їх, що цих результатів можна досягти, якщо докласти певних зусиль. При цьому делеговані співробітникам повноваження, їхні професійні навички мають бути достатніми для виконання поставлених завдань [4, с. 123–125].

Також в установі доцільно вжити заходів щодо усунення дії факторів, які викликають незадоволення у працівників, оскільки відсутність



незадоволення хоч і не впливає суттєво на підвищення мотивуючої сили, але його наявність може відчутно впливати на її зниження. Для цього необхідно постійно проводити моніторинг виробничих факторів, виявляти ті з них, які викликають незадоволення співробітників, та своєчасно їх усувати.

З огляду на вищезазначене, можна дійти висновку, що комплекс мотивації в установі повинен базуватися на поєднанні матеріального і нематеріального заохочення, при цьому враховуючи особливості кожного працівника. До того ж талановиті, творчі люди потребують особливого ставлення, а це вимагає продуманої, реально діючої системи матеріальних і моральних спонукань та стимулів (механізм внутрішнього управління, участь співробітників у формуванні і реалізації інноваційних планів, оцінка творчої ініціативи в процесі індивідуального і колективного заохочення, можливості подальшого підвищення кваліфікації і службового просування, участь у семінарах, науково-практичних конференціях, умови фіксування та оформлення винаходів, публікація робіт наукового характеру тощо).

## **5. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ**

Необхідно визнати, що наразі вирішальне значення у формуванні мотивів має матеріальне стимулювання, у формуванні якого необхідним є дотримання наступних принципових положень:

- Гарантований рівень заробітної плати має бути достатньо високим та забезпечувати задоволення базових потреб особи. Це дозволить залучати в установу науковців потрібної кваліфікації. Низький рівень заробітної плати створює соціальну напруженість в колективі, що не сприяє зростанню результативності.

- Заробітна плата співробітників повинна співвідноситися із заробітною платою в інших наукових установах та організаціях, а найкраще – бути вищою за базу порівняння.

- Винагорода має бути конкретною і виплачуватися за стимульовані, а не за прийнятні рівні результативності. Заохочувати слід будь-які наукові досягнення, у тому числі і незначні.

- Винагорода і результативність повинні бути ув'язані в часі. Винагорода повинна бути невідкладною, тобто співробітника слід заохочувати безпосередньо після успішного виконання завдання.

- Зміну величини доходу слід пов'язувати з результатами наукової результативності, ділової активності та якості виконуваної роботи.

- Система винагород має узгоджуватись зі зрозумілою та прозорою системою оцінки результативності.

- Система оцінки повинна бути простою і зрозумілою. Критерії оцінки мають бути добре продумані, обґрунтовані і доведені до співробітників.

- При використанні нормативів необхідний контроль над їх рівнем і механізм щодо їх перегляду.

Виділяють такі загальні особливості ефективного застосування стимулюючих матеріальних винагород:

1. Визначення чіткого зв'язку між стратегією і цілями установи, з одного боку, та необхідною поведінкою наукових співробітників з іншого. Систему винагород слід зв'язати не тільки із завданнями поточного моменту, але і з основними цілями та цінностями установи в цілому.

2. Ефективне використання винагород передбачає існування чітких кількісних критеріїв, за яких настає сам момент винагороди. Такі критерії мають сприйматися співробітником, як справедливі, і досягнення яких залежить тільки від його зусиль. Для наукової сфери діяльності в установі має бути створена своя окрема система критеріїв заохочення. Разом з тим, ця система не повинна бути надто деталізованою, щоб не створювати надмірних складнощів при її використанні.

3. В якості винагород може виступати все – від збільшення заробітної плати до преміювання та нагородження цінним подарунком.

4. Винагороди мають бути різними для різних співробітників. Помилково вважати, що одна винагорода буде однаково мотивувати різних співробітників.

5. Винагорода має бути привабливою для того, хто її отримує.

Правила матеріального заохочення за досягнуті результати мають бути чітко прописані на підставі нормативних документів, затверджених на рівні установи.

#### **Варіанти матеріального заохочення можуть бути наступні:**

1. Преміювання, у тому числі і з позабюджетних фондів установи, створених за рахунок надходжень від господарської діяльності медичного закладу.

2. Стимулюючі додаткові виплати в залежності від ефективності наукової роботи.

3. Отримання винахідником (автором) доходу від вартості реалізованого установою об'єкта інтелектуальної власності або від суми ліцензійних платежів за такий об'єкт. Зазначені виплати мають бути оформлені відповідним договором між винахідником (автором) та установою та виплачуватись або у визначеній сумі, незалежно від економічної цінності об'єкта, або у певному відсотку від вартості реалізованого об'єкту, або у певній сталій одноразовій виплаті(паушальний платіж) чи періодичних платежах (роялті) від суми ліцензійних платежів.

Договір доцільно укладати або при укладанні трудового договору з співробітником, коли мова буде йти про загальні засади розпорядження правами на службові об'єкти, що будуть створені при виконанні посадових обов'язків, або, якщо мова йде про індивідуально визначений об'єкт, - до початку розробки об'єкту інтелектуальної власності, при постановці науковцю службового завдання на розробку такого об'єкта.

4. Отримання винахідником відсотків від доходу установи, отриманого від впровадження об'єкту інтелектуальної власності. Такі відсотки також

мають бути обумовлені відповідним договором між винахідником (автором) та установою.

Договір доцільно укладати або при укладанні трудового договору з співробітником, коли мова буде йти про загальні засади використання прав на службові об'єкти, що будуть створені при виконанні посадових обов'язків, або, якщо мова йде про індивідуально визначений об'єкт - до початку розробки об'єкту інтелектуальної власності, при постановці науковцю службового завдання на розробку такого об'єкта. За базу сплати відсотків має братись економічний ефект, отриманий установою від запровадження такого об'єкту інтелектуальної власності.

5. Отримання автором відсотку від реалізації примірників твору. В даному випадку також має бути забезпечений попередній договірний порядок використання прав. Це може бути (у випадку, якщо мова йде про індивідуально визначений твір) або авторський договір замовлення, за яким автор зобов'язується створити у майбутньому твір відповідно до умов цього договору і передати його установі, або загальний договір про розпорядження правами на будь-який твір, створений у порядку виконання автором своїх посадових обов'язків.

Загалом, авторська винагорода визначається у договорі у вигляді відсотків від доходу, отриманого від реалізації примірників твору, або у вигляді фіксованої суми чи іншим чином. Зрозуміло, що мова в даному випадку може йти не про твори взагалі, а лише про ті, які здатні приносити дохід від реалізації їх примірників, та є комерційно перспективними. У даному випадку установа може брати на себе обов'язки з забезпечення видавництва та реалізації твору, а автор та установа спільно можуть здійснювати розповсюдження, рекламування та просування твору.

6. Додатковий дохід, отриманий винахідником (автором) від діяльності стартапів та/чи підприємств, створених для впровадження і реалізації товарів та/чи послуг, які створюються та реалізуються на підставі об'єкта інтелектуальної власності.

Згідно чинного законодавства, права інтелектуальної власності можуть бути внеском до статутного капіталу підприємства. В якості заохочення може бути застосовано створення в установі умов для започаткування науковими співробітниками стартапів на підставі розроблених ними об'єктів інтелектуальної власності. Це можуть бути або одноособові підприємства, або можуть створюватись шляхом заснування підприємств, за участю установи та працівника у якості співзасновників, предметом діяльності якого буде впровадження у виробництво та/чи застосування результатів інтелектуальної діяльності співробітника.

Також можливий варіант створення підприємства за участі трьох учасників: автора та установи з однієї сторони, які вносять у якості внеску до статутного капіталу юридичної особи права інтелектуальної власності, що належить їм, та зацікавленого інвестора з іншої сторони, внеском якого можуть бути грошові кошти та / чи матеріальні ресурси для впровадження такого об'єкту.

7. Додатковий дохід від платних наукових заходів, (конференції, веб-семінари, та т.і.) в яких у якості доповідача бере участь науковець. У цьому випадку установа може створювати умови для організації платних заходів, як з особистою присутністю, так і в форматі веб-заходів, отримувати дохід від таких заходів і виплачувати за цивільно-правовою угодою частину доходу науковцям (авторам), які готують матеріали таких заходів та виступають у них спікерами.

8. Надання доступу за рахунок установи до платних джерел інформації. Якість наукової роботи багато в чому залежить від наявності наукових джерел, з якими може працювати науковець. Наразі, досить значна кількість таких джерел розповсюджуються на платній основі. Установа може мотивувати науковців забезпечуючи оплату доступу науковцям до таких даних.

9. Молодим науковцям, які успішно поєднують роботу з навчанням для отримання додаткової вищої освіти, в якості стимулюючого заходу може

надаватись персональна стипендія установи. Порядок призначення та надання стипендії визначається Положенням, яке затверджується наказом по установі.

10. Нагородження цінним подарунком. Такий подарунок доцільно персоніфікувати (наприклад, персональне гравіювання на подарунковому годинникові), нагородження здійснювати в урочистій обстановці, на заходах, присвячених святковим або пам'ятним заходам установи;

11. Відрядження для участі у наукових заходах, конференції та відрядження для обміну досвідом за рахунок установи. Таке заохочення є вагомим стимулом, особливо, якщо це стосується закордонних заходів.

12. Направлення у наукове відрядження. За рішенням керівництва науковий працівник може бути направлений на певний строк для проведення наукової або науково-педагогічної роботи, участі в наукових конференціях, симпозіумах, семінарах, наукових школах, експедиціях поза місцем його основної роботи на термін до 90 днів.

13. Наукове стажування, на яке на строк не більше двох років, з метою підвищення рівня теоретичної та практичної підготовки, проведення авторських досліджень з використанням сучасного обладнання і технологій, опанування новітніх унікальних методів, набуття досвіду провадження науково-дослідної діяльності, забезпечення інформаційного обміну та розширення наукових контактів, можуть направлятись наукові працівники. Фінансування витрат, пов'язаних із науковим стажуванням, може здійснюватися за рахунок коштів наукової установи (вищого навчального закладу), що направляє особу на наукове стажування, коштів, передбачених у Державному бюджеті України за відповідною бюджетною програмою, грантів, коштів сторони, що приймає, та інших джерел, не заборонених законодавством.

14. Внесення та підтримка клопотання до уповноваженого органу управління, до сфери управління якого належить наукова установа або Національної академії медичних наук України про надання у постійне

користування житла за рахунок цільового бюджетного фінансування та інших джерел.

15. Укладання договорів цивільно-правового характеру з науковими працівниками за виконання роботи у вільний від основного навантаження час та виплата винагороди за такими договорами, в залежності від результатів наукової діяльності. Можливість отримання додаткового доходу за успішне виконання таких завдань є ефективним мотивуючим засобом.

16. Згідно до чинного законодавства, установа може ініціювати перед відповідними державними органами питання, про те, щоб науковим працівникам, які зробили вагомий внесок у розвиток науки, були встановлені державні стипендії, а для підтримки наукової молоді - стипендії для молодих вчених.

Існують і інші методи стимулювання співробітників, які пов'язані з матеріальними вигодами, перелік яких кожна установа визначає самостійно залежно від цілей і завдань розвитку медичної організації.

Необхідно враховувати, що саме лише створення об'єктів інтелектуальної власності без їх практичного застосування, впровадження, отримання лікувального та/або економічного ефекту є важливим для можливості подальшого розвитку наукової думки, проте жодним чином не вирішує завдань, для яких власне таким об'єктам і надається правова охорона. Винаходи та корисні моделі захищаються патентами саме з метою отримання їх власниками конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг, тобто з метою отримання економічного ефекту через впровадження об'єкту інтелектуальної власності у практичну діяльність. Об'єкти авторського права захищаються з метою недопущення їх використання іншими особами без згоди власника майнових прав, тобто, з метою надання саме власнику виключних прав на введення примірників такого об'єкту у комерційний обіг.

Відповідно, заходи керівництва установи мають бути спрямовані на стимулювання науковців не лише до створення об'єктів інтелектуальної

власності, але в більшій мірі до впровадження таких об'єктів в господарський обіг та отримання економічного ефекту.

## **6. НЕМАТЕРІАЛЬНЕ ЗАОХОЧЕННЯ**

Узагальнення досвіду практичної діяльності показують непересічну значущість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників наукових установ і підтверджують помилковість думок про абсолютне значення лише матеріальних чинників в мотивації. Це пов'язано з тим, що людина досить швидко звикає до методів матеріальної мотивації і вважає їх невід'ємною даністю, обов'язком керівництва, таким, що вона отримає в будь-якому випадку, незважаючи на результати діяльності. Часткове або повне позбавлення працівника (за невиконання об'єму або якості виконуваних робіт) раніше наданого статусу або премії приводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення. Для того, щоб матеріальна мотивація була дієвою необхідно переглядати правила і процедури, що є досить трудомістким процесом.

Варіанти нематеріального заохочення різні, залежно від ситуації можна застосовувати наступні:

1. Подання на нагородження державними нагородами, присвоєння почесних звань, відзначення відомчими заохочувальними відзнаками. Подання ініціюється адміністрацією установи у встановленому законодавством порядку. Відомчі заохочувальні відзнаки встановлюються з метою заохочення та відзначення особистих трудових досягнень у професійній діяльності та особливих заслуг працівників установ, що входять до сфери управління профільного міністерства.

2. Нагородження Почесною грамотою та Подякою. Грамота (Подяка) може бути як відзнакою установи, так і інших органів. В першому випадку в установі має бути наказом керівника затверджено положення (статут) про Почесну грамоту (Подяку), в якому повинно бути обумовлено коло осіб, які можуть бути нагороджені, за які досягнення, періодичність нагороджень,



пільги в установі, які надає таке нагородження та такі інші аспекти. Щодо Почесних грамот інших органів (Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки, Київська міська державна адміністрація, Національний офіс інтелектуальної власності, Всеукраїнська спілка винахідників та раціоналізаторів та т.і.) , то в якості заохочення керівництво установи може звертатись з клопотанням та поданням до зазначених органів про відзначення науковців Почесними грамотами (Подяками). Нагородження доцільно здійснювати в урочистій обстановці, на загальних зборах колективу установи.

3. Оголошення усної подяки, усна похвала від керівника установи (особиста, на нараді, загальних зборах, засіданні наукової ради відділу, засіданні Вченої Ради установи), подяка на сайті установи.

4. Нагородження символічним подарунком (сувеніри з персональним привітальним гравіюванням, іменні чашки, кепки, футболки з логотипом установи, набір іменних або фірмових ручок, персональні блокноти та таке інше).

5. Розміщення інформації щодо кращих практик винахідницької та авторської діяльності, досягнень по реалізації проектів в різних засобах масової інформації (особливо у спеціалізованих медичних), в соціальних мережах (на сторінках установи), в корпоративній мережі установи, згадка в інформаційному листі (газета, стінгазета організації), тощо.

6. Створення дошки пошани (розміщення фотографії співробітника на загальній Дошці пошани установи і в Книзі пошани установи), створення окремого стенду «Кращі наукові співробітники установи» і розміщення на ній фотографій та описів досягнень науковців, оголошення кращим науковцем, кварталу, року.

7. Нагородження перехідним вимпелом "Кращому науковцю кварталу (року)". Положення про цю відзнаку, її статут, порядок нагородження та додаткові пільги, що надає ця відзнака, затверджуються наказом по установі.

8. Надання імені працівника новому методу роботи, прогресивному нововведенню, винаходу, корисній моделі.

9. У відповідності до результативності наукової роботи - сприяння атестації співробітників на більш високу кваліфікаційну категорію.

10. Включення співробітника до резерву керівних кадрів, встановлення зрозумілого, конкретного та формалізованого зв'язку між результатами інтелектуальної діяльності та можливістю кар'єрного зростання.

11. Надання широкої можливості для участі в учбових семінарах, освітніх програмах, науково-технічних виставках, форумах, конференціях та інших таких заходах, як особисто, так і в дистанційному порядку.

12. Надання можливості проведення спільних досліджень та розробок з міжнародними колективами спеціалістів, міжнародними інститутами та спільними підприємствами.

13. Подарунки до професійних свят (День Науки, День медичного працівника, Всесвітній день інтелектуальної власності, День винахідника та раціоналізатора).

14. Встановлення підвищеної ваги критерію винахідницької (авторської) активності науковця під час проведення атестації наукових працівників, з метою виявлення перспективи використання здібностей наукового працівника, стимулювання підвищення його професійного рівня.

14. Врахування думки працівника при розробці стратегії розвитку установи, відзначення цього у відповідних документах.

## **7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ**

1. Створення мотивуючого середовища. Для успішного керування колективом науковців, кожен керівник повинен намагатись зрозуміти, чим керуються його підлеглі у своїх вчинках, які мотиви їх поведінки, як можна на них діяти і яких результатів очікувати. Виходячи з цього, керівник або формує певну мотиваційну структуру підлеглих, розвиває у них бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їх дій.

Сукупність мотивів і стимулів повинні створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище. Це середовище повинно бути адекватним організаційній культурі установи, системі преференцій, що склалася у науковому колективі, системі індивідуальних переваг, яка сформувалася у працівників.

Відповідно, ефективна система мотивації наукової праці має включати:

- дослідження складу і визначення значимості мотивів різних категорій наукових співробітників установи;

- розробку системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям з урахуванням збалансованого співвідношення матеріальних та моральних стимулів;

- періодичний та поточний моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати наукової діяльності співробітників та установи в цілому;

- коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для установи поведінки.

2. Підвищення загального рівня організаційної культури в установі.

Важливим елементом стимулювання персоналу до наукової діяльності є наявність в установі певної організаційної культури, яка являє собою складну композицію важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу. Організаційна культура гармонізує колективні та індивідуальні інтереси працівників, дає змогу мобілізувати їх ініціативу, виховувати професійну гордість, патріотизм та відданість установі, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

У рамках організаційної культури кожен науковий працівник установи усвідомлює свою роль у загальній системі організаційних стосунків і те, що від нього очікують як від виконавця певної роботи. Відносини в колективі регулюються як «писаними» (законодавство, загальні та персональні

нормативні акти установи), так і «неписаними» (традиції, звички, усталені системи поглядів, неформальна ієрархія) нормами.

У свою чергу, кожен працівник знає, що він отримає від установи та колективу, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить зазначені норми установи, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, але і осудом колег по роботі. Таким чином, організаційна культура – це свого роду закрита мораль, яка покликана зміцнювати згуртованість членів даної соціальної групи, спрямовувати їхню діяльність у потрібному напрямку, який забезпечує успішне функціонування і розвиток установи. Позитивна, правильно створена організаційна культура, таким чином, виступає окремим, найвищим елементом внутрішнього середовища установи та є логічним результатом управлінської роботи, підсумком узгоджених дій як формальних керівників такі неформальних членів груп та їх лідерів.

Для впровадження мотивуючої організаційної культури необхідно впроваджувати такі елементи:

- філософія (місія) установи, яка задає сенс її існування та світоглядного ставлення до співробітників і оточуючого середовища; Зазначені аспекти мають бути чітко визначені, формалізовані керівними документами установи, введені до документів щодо управління якістю, широко висвітлені у внутрішніх та зовнішніх засобах інформації.

- домінуючі цінності, на яких базується установа і які стосуються мети її існування або засобів досягнення цієї мети;

- норми, що приймаються членами установи і визначають принципи стосунків у ній, та правила, що підлягають дотриманню;

- психологічний клімат в установі, який проявляється у характері стосунків між її членами та при контактах із зовнішнім середовищем;

- поведінкові ритуали (проведення в установі певних церемоній, використання певних виразів тощо).

Комфортна для кожного з науковців, позитивна, стимулююча до досягнення мети організаційна культура в установі є сама по собі потужним мотивуючим та об'єднуючим фактором.

3. В установі має бути розроблена, затверджена та доведена до усіх наукових співробітників Стратегія розвитку установи. До процесу розроблення цієї Стратегії мають бути долучені найбільш широкі верстви співробітників, які мають розуміти, що розвиток установи тісно пов'язаний з їх персональним розвитком, майбутнє установи – з їх особистим майбутнім. Місія установи, завдання розвитку, якісні і кількісні показники ефективності досягнення поставлених цілей мають бути амбітними, проте реальними та досяжними. Кожен науковець має бачити своє місце у виконанні цієї Стратегії та бути особисто зацікавленим у досягненні її мети.

Окремим блоком Стратегії має бути зазначена Політика установи з мотивування персоналу до інтелектуальної праці.

4. На виконання Політики установи з мотивування персоналу до інтелектуальної праці має бути розроблене, обговорене в науковому колективі, затверджене Вченою радою та імпліментоване наказом по установі Положення про заохочення. В зазначеному документі мають бути детально висвітлені види заохочень, що застосовуються в установі, визначена система оцінки результативності, ключові індикатори успіху, критерії визначення розміру та виду заохочень. Індикатори та критерії мають бути математично обґрунтовані, зрозумілі, прозорі і доведені до співробітників. Має бути засвідчена пряма залежність величини доходу та інших матеріальних чи нематеріальних благ, преференцій і пільг від рівня наукової результативності.. Заохочуватись мають будь-які наукові досягнення, у тому числі і незначні.

При використанні нормативів, передбачених Положенням, має бути передбачений контроль над їх рівнем і механізм щодо їх перегляду. З метою цього мають бути запроваджені періодичні дослідження стану мотивації, та забезпечений постійний моніторинг керівництвом підрозділів цих процесів, на

підставі яких має забезпечуватись періодичне корегування мотиваційної політики.

Що стосується керівних наукових кадрів, то має бути закріплена пряма залежність успішності керівника підрозділу від мотивування та досягнень працівників.

Положення про заохочення має бути зкорельоване з Положенням про преміювання в установі. Зазначені витрати мають бути передбачені в бюджеті установи та у фінансовому плані.

5. В установах, сертифікованих за Системами управління якістю ISO, враховуючи специфіку заходів з мотивації наукових співробітників до створення об'єктів інтелектуальної власності, виглядає доцільним внесення відповідного розділу до документів системи управління якістю шляхом розширення загальної «Процедури управління мотивацією персоналу» окремою під процедурою управління мотивацією наукових працівників до інтелектуальної діяльності.

6. В установі необхідно розробити та затвердити наказом керівника окремі внутрішні нормативні акти, такі, як «Положення про Подяку та Почесну грамоту установи», та Положення про інші відзнаки установи. Це можуть бути почесні нагрудні знаки, відзнаки «Автор», «Винахідник», «Раціоналізатор» та т.і. Такі відзнаки не мають статусу офіційних відомчих заохочувальних відзнак, проте можуть використовуватись в роботі установи, як власне визнання заслуг працівників перед установою.

7. Конкурс на кращий винахід року в установі. Суттєвим організаційними засобами забезпечення задоволення потреби особи у визнанні, у позитивній оцінці результатів своєї праці, є проведення в установі щорічного конкурсу «Винахід року установи». Конкурс провадиться з метою популяризації винахідницької та інноваційної діяльності, заохочення до впровадження у медичну практику результатів інтелектуальної праці, для виявлення найбільш талановитих та перспективних розробок і стимулювання науковців до винахідницької діяльності. У Конкурсі беруть участь власники

патентів на винаходи або корисні моделі, що охороняються чинними патентами України. Переможці визначаються у номінаціях: Крайший винахід року установи; Крайша корисна модель року установи; Крайший винахід року серед молоді установи; Крайша корисна модель року серед молоді установи.

Конкурс проводиться відповідно до Положення, затвердженого Наказом по установі. Переможці в номінаціях заохочуються цінними подарунками та розміщенням відповідної інформації на сайті установи. Підведення підсумків та вшанування переможців можливо приурочити, наприклад, до святкування Дня Науки. В якості заохочення кращі роботи від установи можуть рекомендуватись та подаватись від установи на всеукраїнський конкурс «Винахід року».

8. З метою заохочення талановитої наукової молоді, є доцільним розробити та затвердити наказом по установі «Положення про персональну стипендію установи». Стипендія установи призначається працівникам установи, які є студентами вищих навчальних закладів та найбільше відзначилися у навчальній та науковій роботі. Стипендія призначається за результатами навчання на один навчальний семестр, і продовжується, за умови підтвердження студентом успішності навчання. Кандидатури на отримання стипендії висуваються відділом (відділенням) установи, в якому працює кандидат на отримання стипендії, затверджується Вченою радою установи і рекомендується керівництву установи для призначення стипендії.

9. В установі доцільно здійснювати заходи щодо постійного підвищення обізнаності та кваліфікації керівних наукових кадрів засобами, методами, передовими практиками мотивації наукових співробітників. З цією метою доцільно організувати в установі проведення періодичних семінарів, особистого та он-лайн навчання керівників наукових підрозділів за цією тематикою. Ефективним може бути залучення професійних тренерів та проведення відповідних практичних тренінгів.

10.В установі мають бути розроблені типові форми договорів з науковими працівниками, зокрема :

- При прийнятті на роботу з науковим працівником має укладатись загальний договір про розподіл прав на об'єкти інтелектуальної власності, створені таким працівником в порядку виконання своїх службових обов'язків. За такими договорами, має бути передбачено, що усі немайнові права на такі об'єкти мають належати авторіві об'єкта, а усі майнові права – установі. Договором має бути передбачено виплату авторіві додаткової авторської винагороди, у випадку, якщо виключні права на об'єкт інтелектуальної власності буде відчужено третім особам на оплатній основі, або, якщо третім особам буде надано право на використання такого об'єкту (ліцензія) на оплатних підставах, або якщо об'єкт буде використовуватись в установі та його використання буде мати економічний ефект. Сума додаткової винагороди встановлюється за домовленістю сторін у визначеній сумі, або у відсотку від отриманого установою доходу від реалізації (використання) об'єкта. Зазначений договір укладається з працівником у момент прийняття його на роботу до установи. Договір може укладатись, як окремий документ, або бути частиною загального трудового договору.

- У випадку доручення працівникові створити індивідуально визначений об'єкт інтелектуальної власності може укладатись окремий договір, стосовно саме цього об'єкту. У цьому разі розподіл прав інтелектуальної власності може бути обумовлений окремо за домовленістю сторін. Договором має бути передбачено виплату авторіві додаткової авторської винагороди, у випадку, якщо виключні права на об'єкт інтелектуальної власності буде відчужено третім особам на оплатній основі, або, якщо третім особам буде надано право на використання такого об'єкту (ліцензія) на оплатних підставах, або, якщо об'єкт буде використовуватись в установі та його використання буде мати економічний ефект. Сума додаткової винагороди встановлюється за домовленістю сторін у визначеному розмірі або у відсотку від отриманого установою доходу від реалізації (використання) об'єкта. Зазначений договір



має містити обов'язкові параметри об'єкту, що має бути створений та він укладається з працівником до початку роботи над створенням об'єкту.

- У випадку доручення створити працівнику індивідуально визначений об'єкт авторського права (в тому числі – комп'ютерну програму), може укладатись договір замовлення на створення твору, в якому обумовлюються характеристики твору, термін виконання робіт та розподіл прав інтелектуальної власності. Договором має бути передбачено виплату авторові додаткової авторської винагороди, у випадку, якщо виключні права на твір буде відчужено третім особам на оплатній основі, або, якщо третім особам буде надано право на використання такого твору (ліцензія) на оплатних підставах. Зазначений договір укладається з працівником до початку роботи над створенням твору.

- У випадку, якщо об'єкт інтелектуальної власності виступає у якості внеску до статутного капіталу юридичної особи, автор може бути однією зі сторін установчого договору про створення такої особи. Вартість такого об'єкту з метою внесення до статутного капіталу визначається або за домовленістю сторін або за результатами оцінки прав незалежним сертифікованим оцінювачем.

11. У випадку створення службового об'єкту інтелектуальної власності, автору за рішенням установи може бути надане право на організацію індивідуально або спільно з установою стартапу на базі та за підтримки установи. Умови такої діяльності визначаються окремим договором між автором та установою. Додатковим стимулом для автора може бути подання та підтримка від установи кращих винаходів та/чи корисних моделей на конкурс проектів, що реалізується Мінекономрозвитку разом з Державною інноваційною фінансово-кредитною установою та передбачає організацію та проведення на конкурсних засадах відбору проектів, пов'язаних із створенням та/або використанням винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау та інших результатів інтелектуальної, творчої діяльності, для державного стимулювання [5].

У конкурсі можуть брати участь проекти які відповідають таким критеріям: новизна (стартап є новим або значно покращеним варіантом стартапів, відомих на період проведення конкурсу); можливість упровадження (організаційно-технічна та економічна можливість упровадження стартапу в цивільний обіг з метою отримання прибутку або для забезпечення суспільних благ); соціальна або ринкова доцільність (відповідність стартапу потребам ринку, наявність попиту, доцільність упровадження); вид охоронного документа; ступінь розробки винаходу; строк упровадження [6].

12. Організаційним стимулом, що може застосовуватись до мотивування творчої авторської праці може бути надання науковцям творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії або доктора наук, для написання підручника, а також монографії, довідника тощо (далі - наукова праця). Творча відпустка для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії тривалістю до трьох місяців та на здобуття наукового ступеня доктора наук - до шести місяців надається працівнику, який успішно поєднує основну діяльність із науковою роботою. Творча відпустка надається за рекомендації вченої ради про доцільність надання творчої відпустки.

Творча відпустка для написання підручника чи наукової праці тривалістю до трьох місяців надається працівнику, який успішно поєднує основну діяльність із творчою роботою. Творча відпустка надається на підставі довідки видавництва про включення підручника чи наукової праці до плану випуску видань на поточний рік.

13. Створення умов праці, що індивідуально комфортні для особи. Одним з елементом комфортного середовища для наукової роботи є врахування потреби науковця в умовах праці. Так, є особи, які більш продуктивно працюють в одному приміщенні з колегами, а є й такі, яким для підвищення результативності роботи необхідно бути зосередженими, не відволікатись на сторонні чинники, бути наодинці. Враховуючи такі психологічні особливості, серйозним чинником стимулювання науковця може

бути організація йому робочого місця в окремому приміщенні, персональному кабінеті.

Також, враховуючи пряму залежність сучасної наукової роботи від належного технічного та інформаційно-комунікаційного обладнання, мотивуючим фактором може бути встановлення залежності надання працівнику нового комп'ютерного обладнання, спеціального програмного забезпечення, доступу до інформаційних ресурсів від результатів інтелектуальної діяльності науковця.

Суттєвим мотиваційним фактором може бути також участь установи у наукових конкурсах, конкурсах на отримання грантів, спільних проектах з іноземними установами та організаціями, під час якої установа сприяє науковцям в участі у такій діяльності та отриманню ними додаткових матеріальних та нематеріальних вигод і преференцій.

14.3 організаційної точки зору, діяльність щодо забезпечення створення умов для мотивації має бути винесена в окремий напрямок адміністративної діяльності установи. З цією метою доцільно в установі створити підрозділ з питань інтелектуальної власності та трансферу технологій, який буде організовувати цю діяльність, з залученням інших підрозділів установи. Так наприклад: питання щодо висвітлення кращих винахідницьких практик в ЗМІ - з підрозділом громадських зв'язків; питання реалізації об'єктів інтелектуальної власності – з підрозділом маркетингу; питання подання на зовнішні заохочення – з кадровою службою, та т.і..

## ЛІТЕРАТУРА

1. Наумова О.О. Вдосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу / О.О. Наумова // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». – 2010. – Темат. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва» № 7. – С. 149–158

2. Мельникова К.В. Мотивація інноваційне активного персоналу підприємства / К.В. Мельникова // БізнесІнформ. – 2014. – № 4. – С. 262–266, с. 75-76 .

3. Миляева, Л. Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды : монография / Л. Г. Миляева, С. А. Фомина ; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск : Изд-во Алт. гос. техн.ун-та, 2008. – 156 с.

4. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : [монографія] /О.А. Харун, В.М. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – С. 243.

5. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.12.2018 р.№ 1889 «Про затвердження Умов конкурсного відбору проектів для державного стимулювання створення і використання винаходів (корисних моделей) та промислових зразків»

6. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12.12.2018№ 1879 «Про затвердження Положення щодо конкурсного відбору проектів для державного стимулювання створення і використання винаходів

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ  
НАУКОВИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО  
СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОБ'ЄКТІВ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**Укладач** – Дмитришин Володимир Степанович

Макет і компютерна верстка –

Дані типографії