

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна  
академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

«Управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я (на  
прикладі ТОВ «Слобожанський центр нефрології»)»  
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,  
групи ЗЗОЗ-24мг  
спеціальності: 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Амір ХАТТАБ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Марина ВАСИЛЬЄВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Юлія ФЕДОРОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

В.о. завідувачки кафедри \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Наталія  
БРЮХАНОВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Влада МАРКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри**

д.пед.н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

(шдшис)

« » 2025 p.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**здобувачу Аміру ХАТТАБУ**

Тема: «Управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Слобожанський центр нефрології»)» затверджена наказом по академії № \_\_\_\_\_ від « » \_\_\_\_\_ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «30» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Розділ 2. Аналіз розвитку персоналу закладу охорони здоров'я ТОВ «Слобожанський центр нефрології». Розділ 3. Удосконалення розвитку та використання персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології»

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 11 рис., 7табл., презентаційний матеріал

## 6. Консультант:

| Розділ | Консультант    | Підпис, дата      |                     | Оцінка<br>(бали) |
|--------|----------------|-------------------|---------------------|------------------|
|        |                | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |                  |
| -      | Не передбачено | -                 | -                   | -                |

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Марина  
ВАСИЛЬЄВА

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Амір ХАТТАБ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК**  
**виконання кваліфікаційної роботи**  
**(дипломної роботи)**

| №<br>з/п | Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|
| 1        | Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження                    | 04.10.2025       |                                          |
| 2        | Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи               | 16.10.2025       |                                          |
| 3        | Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу                | 30.10.2025       |                                          |
| 4        | Розробка та написання рекомендаційної частини роботи                            | 15.11.2025       |                                          |
| 5        | Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури      | 25.11.2025       |                                          |
| 6        | Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі                      | 30.11.2025       |                                          |

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Амір ХАТТАБ

Нормоконтроль:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Влада МАРКОВА

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Слобожанський центр нефрології»)».

Робота містить 100 с., 11 рис., 7 табл., 86 джерел.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних засад розвитку та використання персоналу в закладі охорони здоров'я, проаналізувати розвиток персоналу в закладі охорони здоров'я ТОВ «Слобожанський центр нефрології» та удосконалити його.

Об'єкт дослідження: управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології»..

Методи дослідження: *теоретичні*: аналіз державних нормативних документів; аналіз наукових робіт з проблеми управління персоналом; порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми; *емпіричні*: опитування, спостереження, метод експертних оцінок, вивчення практичного досвіду роботи з управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання удосконалення розвитку та використання персоналу закладу охорони здоров'я.

Практичне значення полягає у тому, що розроблені заходи з удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології» були втілені у роботу даного закладу.

*Ключові слова*: заклад охорони здоров'я, розвитку та використання персоналу, інноваційна робота, удосконалення, управління.

## ANNOTATION

Topic: "Management of staff development in a health care institution (on the example of the LLC "Slobozhansky Center of Nephrology")

Work contains 100 p., 11 lines., 7 tables., 86 sources.

The purpose of the study: to analyze the theoretical foundations of development and use of personnel in the health care institution, to analyze the development of personnel in the health care institution of the LLC "Slobozhansky Center of Nephrology" to improve it.

Object of research: management of personnel development in a health care institution.

Subject of research: improvement of personnel development management of the LLC "Slobozhansky Center of Nephrology".

Research methods: theoretical: analysis of state regulations; analysis of scientific works on the problem of personnel management; comparative analysis, synthesis, generalization allowed to systematize theoretical and practical material on the researched problem; empirical: surveys, observations, method of expert assessments, study of practical experience in personnel management in a health care institution.

Scientific novelty of the research: the issues of improving the development and use of the staff of the health care institution have been further developed.

The practical significance lies in the fact that the developed measures to improve staff development were implemented in the work of the LLC "Slobozhansky Center of Nephrology".

Key words: health care institution, staff development and use, innovative work, improvement, management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                    | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОБ'ЄКТУ<br>МЕНЕДЖМЕНТУ.....                                                       | 9   |
| 1.1.Поняття, цілі, структура і культура організації в менеджменті.....                                                                                        | 9   |
| 1.2.Склад і структура персоналу організацій.....                                                                                                              | 17  |
| 1.3.Методи і форми професійного навчання персоналу.....                                                                                                       | 30  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                                    | 36  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ<br>«СЛОБОЖАНСЬКИЙ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ».....                                                                           | 37  |
| 2.1. Аналіз роботи ТОВ «Слобожанський центр нефрології» .....                                                                                                 | 37  |
| 2.2. Умови розвитку для впровадження в організаційний простір медичного<br>закладу багаторівневої моделі системи управління якістю медичної<br>допомоги ..... | 58  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                    | 62  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ (НА<br>ПРИКЛАДІ ТОВ «СЛОБОЖАНСЬКИЙ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ».....                                                  | 64  |
| 3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом .....                                                                                             | 64  |
| 3.2. Методичні підходи щодо збереження і розвитку персоналу в<br>організації.....                                                                             | 74  |
| 3.3.Організація та інтерпретація результатів експериментального<br>дослідження.....                                                                           | 90  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                                    | 97  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                                 | 99  |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                                                                                        | 100 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації. Значущість проблем удосконалення управління персоналом підприємств обумовлюють зацікавленість цією проблемою вчених: З. Бевз, В. Веснін, Л. Галаз, С. Гринкевич, О. Дребот, Л. Дулуб, В. Костів, М. Новікова, Г. Осовськ, О. Крушельницька, Р. Чорний та ін.

Основними задачами, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання. Таким чином, актуальність

дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу управління персоналом на сьогодні важко перебільшити. Все вищезгадане обумовило вибір теми нашого магістерського дослідження: **«Управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Слобожанський центр нефрології»)»**.

**Об'єкт дослідження:** управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я.

**Предмет дослідження:** удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології»

**Мета дослідження:** провести аналіз теоретичних засад розвитку та використання персоналу в закладі охорони здоров'я, проаналізувати розвиток та використання персоналу в закладі охорони здоров'я та удосконалити його.

**Завдання дослідження:**

- провести аналіз теоретичних засад розвитку та використання персоналу закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати розвиток та використання персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології»;
- удосконалити розвиток персоналу ТОВ «Слобожанський центр нефрології».

**Методи дослідження:** *теоретичні:* аналіз державних нормативних документів; аналіз наукових робіт з проблеми управління персоналом; порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми;

*емпіричні:* опитування, спостереження, метод експертних оцінок, вивчення практичного досвіду роботи з управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

**Наукова новизна дослідження:** знайшли подальшого розвитку питання удосконалення розвитку та використання персоналу закладу охорони здоров'я.



**Практичне значення** полягає у тому, що розроблені заходи з удосконалення розвитку персоналу були втілені у роботу ТОВ «Слобожанський центр нефрології».

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та висновків до розділів, списку використаних джерел (60 найменувань), додатків. Містить 11 рисунків, 10 таблиць, 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок, з них основного тексту – 101 сторінка.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОБ'ЄКТУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.1. Поняття, цілі, структура і культура організації в менеджменті**

Еволюція суспільно-економічного розвитку останніх десятиліть переконливо демонструє безперервний рух людства до нового типу суспільства – суспільства інформації, інновацій та знань, орієнтованого на розкриття й реалізацію потенціалу людського розвитку. В межах організацій саме трудовий потенціал стає ключовою детермінантою формування конкурентоспроможної економіки й досягнення індивідуального соціально-економічного комфорту кожного громадянина.

Традиційно під організацією розуміють групу людей, об'єднаних для досягнення певних спільних цілей і розв'язання конкретних завдань. Якщо розглядати організацію як соціальний інститут, то в її структурі виокремлюють низку елементів, що формують її специфіку і відрізняють від інших соціальних утворень. До таких елементів належать наявність чітко сформульованих цілей і спільної мети, організаційної структури, організаційної культури, постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, а також використання різних видів ресурсів. Практика свідчить, що майже за кожним значущим науковим або технологічним відкриттям стоїть потужна організація.

У межах сучасних організацій, які акумулюють і координують зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих працівників, стало можливим реалізовувати надзвичайно масштабні та складні проекти. Попри відмінності між організаціями (за розмірами, галуззю діяльності, формою власності тощо), усі вони мають низку спільних характеристик:

- наявність визначених цілей;
- існування стійких зв'язків між членами організації та системи правил, що регламентують порядок цих взаємовідносин;
- постійна взаємодія із зовнішнім середовищем. Організації не виникають стихійно; їх створюють люди як інструмент досягнення конкретних цілей.

Базові, або фундаментальні цінності організації задають основні смисли її існування, формують організаційне кредо та місію, які притаманні будь-якому об'єднанню людей. Саме базові цілі відзначаються найбільшою стійкістю, залишаючись незмінними впродовж тривалих періодів, що забезпечує послідовність та стабільність розвитку. Наприклад, для вищої школи базовою цінністю є підготовка фахівців для народного господарства.

Стратегічні завдання організації можна розглядати як плани реалізації фундаментальних цінностей і місії в конкретних умовах з урахуванням впливу зовнішнього середовища та наявного потенціалу самої організації. До складу стратегічних завдань входять кінцева ціль, часові горизонти її досягнення та способи реалізації. Вони значною мірою детерміновані станом і динамікою зовнішнього середовища, тому потребують періодичного коригування, оновлення та адаптації.

Короткострокові (короткотермінові) цілі виступають як конкретизовані програми й плани реалізації стратегічних завдань. Їхня відмінна риса – високий ступінь деталізації та безпосередній вплив на діяльність усіх працівників організації. До таких планів належать, зокрема, бізнес-план підприємства, плани обсягів виручки продавців та інші оперативні програми. Їхня цінність полягає в тому, що вони прямо формують трудову поведінку персоналу на робочому місці й безпосередньо позначаються на результатах діяльності організації. Досягнення цілей організації передбачає спільну, скоординовану роботу її працівників, що, у свою чергу, потребує узгодження

їхніх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у вигляді організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її «архітекτονіку» – сукупність складових елементів, їхню взаємну підпорядкованість і співвідношення, а також ступінь гнучкості конфігурації управлінської та виробничої системи. У теорії та практиці управління прийнято виділяти три базові типи організаційних структур:

- функціональну;
- продуктову;
- матричну.

Функціональна структура побудована за принципом розподілу функцій між підрозділами, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності (фінансовий, маркетинговий, виробничий, кадровий тощо).

Продуктова (лінійна) структура ґрунтується на поділі праці за видами продукції або послуг, що надаються: кожний підрозділ відповідає за виробництво певного продукту чи групи продуктів, або за певний вид послуг.

Матрична, або адаптивна, структура являє собою гнучку організаційну форму, здатну змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Така організація поєднує переваги продуктової та функціональної структур, дозволяючи паралельно використовувати їхні ефективні елементи й функціонувати в умовах постійної мінливості.

Окрім формальної організаційної структури, у кожній організації існує також певна організаційна культура, тобто сукупність норм, стандартів і моделей поведінки та взаємин. З погляду управлінців-практиків, організаційна культура є найстабільнішим, «цементуючим» компонентом, який об'єднує організацію.

Організаційна культура – це інтегральне, синтетичне поняття, що відображає в колективній свідомості персоналу підприємства спільні для нього цінності, норми поведінки, переконання й відносини. Саме ці елементи культури визначають характер дій і взаємодій співробітників, а отже, суттєво

впливають на досягнення поставлених цілей, рівень ефективності виробництва й якості менеджменту. Особливо вагому роль організаційна культура відіграє у впровадженні стратегій, орієнтованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Організація функціонує та розвивається в режимі безперервної взаємодії з зовнішнім середовищем, відчуваючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх чинників суттєве місце посідають законодавчі норми й регулятивні акти, клієнти, постачальники, а також рівень розвитку науки, техніки та технологій. До внутрішніх елементів належить, зокрема, рівень змін у самій організації (співвідношення стабільності та змін). Організації, що працюють у відносно стабільному середовищі, можуть орієнтуватися на довгострокові прогнози та плани. Натомість організації, які функціонують за умов високої мінливості, змушені частіше переглядати свої цілі, стратегію, структуру тощо. Зазначені елементи організації реалізуються не спонтанно, а за умови чітко налагоджених внутрішньоорганізаційних виробничих відносин і відповідного рівня організаційної культури.

Кадровий склад визначає долю організації чи підприємства. Ця максима зберігає свою актуальність навіть у складні економічні періоди. Підприємства й компанії прагнуть максимально скорочувати витрати, але досвідчені учасники ринку розуміють, що для того, щоб не «загальмувати» на старті після кризових потрясінь, необхідно попри все зберегти рушійну силу – кадровий потенціал. Йдеться про необхідність позбутися надлишкових елементів і зберегти «міцний кістяк» колективу. Адже рано чи пізно на перший план знову вийде команда, разом з якою доведеться будувати майбутнє. Час очікування, як правило, не є надто тривалим, тому для вітчизняних підприємств особливо важливо не втратити професіоналів своєї справи в умовах кризи.

Проблематика формування персоналу організацій має перманентний характер і постійно перебуває в полі зору науковців, управлінців та

практиків. Завдяки їхній наполегливій роботі сформовано значний науковий доробок у сфері дослідження й теоретичного аналізу питань формування, обґрунтування та осмислення сутності трудового потенціалу, специфіки його відтворення й використання. Надалі розглянемо склад і структуру трудових ресурсів (персоналу) організацій.

В електронній енциклопедії «Вікіпедія» зазначається, що трудові ресурси разом із природними ресурсами та засобами виробництва становлять складову частину продуктивних сил суспільства. Отже, людина, як безпосередній носій здатності до продуктивної праці, виступає тим елементом, що забезпечує суспільство необхідними обсягами робочої сили. Категорія трудових ресурсів є кількісною характеристикою трудових можливостей окремої людини й населення загалом. Чисельність і структура трудових ресурсів пов'язані з чисельністю та віковою структурою населення, динамікою його зростання; економічна ефективність використання трудових ресурсів розкривається через показники розподілу кваліфікованих кадрів, продуктивності праці, ефективності географічного розміщення, рівня життя населення, тенденцій міграційних та урбанізаційних процесів.

Як економічна категорія трудові ресурси відображають відносини розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань і навичок, інших якостей людей, необхідних їм для зайнятості в національній економіці, а також усебічного розвитку працівників у процесі суспільного виробництва [48]. В економічній енциклопедії трудовий потенціал трактується як людські можливості, трудові ресурси, тобто найбільш повна й комплексна характеристика працездатного населення як продуктивної сили.

Важливим елементом продуктивних сил суспільства є люди з певним рівнем освіти, досвіду й професійної майстерності. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробничій діяльності: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал тощо. Управління персоналом (human resources management, HRM, HR-менеджмент) – це галузь знань і практичної діяльності, спрямована на

забезпечення організації кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати трудові функції, та на оптимізацію їхнього використання. Управління персоналом є невід'ємною складовою сучасних систем управління організацією. У різних джерелах зустрічаються синонімічні поняття: управління трудовими ресурсами, управління людським капіталом (human capital management), кадровий менеджмент, менеджмент персоналу [51].

Термін «трудові ресурси» було введено в науковий обіг у 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Спочатку його застосовували як планово-економічний показник, що відображає обсяг робочої сили. У сучасних підходах під трудовими ресурсами дедалі частіше розуміють людські ресурси, що є ширшим поняттям і охоплює такі складові, як трудовий потенціал, стан здоров'я, освітній рівень, здібності, культура, а також професійні знання для участі в суспільно корисній діяльності [46, с. 178].

Відповідно до трудового законодавства України, трудові ресурси – це населення працездатного віку, яке володіє фізичними та інтелектуальними можливостями, достатніми для участі в трудовому процесі [47].

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – це особовий склад організації, що працює за наймом та має певну професійну компетентність, у якій поєднуються індивідуальні здібності та мотивація кожного працівника, що визначає його поведінку в межах організації та участь у трудовому процесі. Людина в організації одночасно виступає як суб'єкт управління і як об'єкт управління. Працівники є об'єктом управлінського впливу, оскільки вони становлять головну ланку будь-якого виробничого процесу. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів становлять основний зміст менеджменту персоналу.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності. У зарубіжній та вітчизняній

літературі термін «кадри» часто застосовується щодо певної частини працюючих – переважно фахівців або робітників високої кваліфікації й значним стажем роботи на конкретному підприємстві.

Персонал – це сукупність працівників організації. Цим терміном позначають як загальний склад працівників («персонал фірми “Х”»), так і окремі професійні групи («технічний персонал фірми “Х”») [42]. На рівні окремої організації найбільш доцільним є вживання саме поняття «персонал», оскільки воно фіксує особовий склад, який працює за наймом і характеризується низкою ознак. До ключових ознак належать:

- наявність трудових відносин з роботодавцем, що, як правило, оформлюються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками та поєднання особистісних і організаційних цілей.

Отже, персонал – це основний, постійний штат кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішній вплив конкретизується через такі параметри макроекономічного розвитку, як чисельність економічно активного населення, загальноосвітній і професійний рівень, кон’юнктура ринку праці. Наприклад, дослідники Т. Базарова та Б. Єреміна визначають «управління персоналом (менеджмент персоналу)» як організаційний процес відтворення та ефективного використання персоналу [51, с.169].

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількісні параметри персоналу залежать від характеру, масштабів і складності виробничих процесів, їх трудомісткості, рівня механізації, автоматизації та комп’ютеризації. Ці фактори визначають нормативну чисельність персоналу, яка в реальних умовах зазвичай відрізняється від фактичної. Тому більш об’єктивним показником кількості персоналу вважається середньоспискова чисельність – кількість працівників, що офіційно працюють в організації на певний момент часу.



До спискової чисельності персоналу на конкретну календарну дату включають усіх працівників, у тому числі тих, яких прийнято цього дня, і виключають усіх звільнених з тієї ж дати. У межах спискового складу виділяють три основні категорії працівників:

- постійні – ті, що працюють в організації більше одного року на основі контракту або на безстроковій основі;
- тимчасові – працюють у межах 2–4 місяців;
- сезонні – залучаються до виконання сезонних робіт на термін до 6 місяців.

До спискової чисельності не включають осіб, які працюють за сумісництвом, виконують разові чи спеціальні роботи, а також тих, кого направлено на навчання з відривом від виробництва.

З погляду обліку спискова чисельність відображає сумарну кількість працівників, присутніх і відсутніх на робочих місцях. У теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу за функціональною ознакою. Поширений варіант передбачає поділ персоналу на дві великі категорії залежно від їхньої участі в процесі виробництва: управлінський і виробничий персонал.

Одним з важливих напрямів класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, що потребує наявності в працівника певного комплексу спеціальних знань і практичних навичок. Сукупність знань, умінь, навичок та особистих здібностей, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків, утворює професійну придатність. Остання може бути потенційною (базується на задатках, здібностях, фізичних та психологічних особливостях людини) та реальною (формується поступово в результаті здобуття нових знань і умінь).

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виокремлюються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій. Наприклад, у межах професії юриста можна виділити спеціалізацію у сфері

кримінального права, цивільного права тощо. Досвід і практика інтегрують знання, навички й уміння в єдине ціле, формуючи кваліфікацію працівника – міру його професійної підготовки, необхідну для виконання визначених трудових функцій. Розрізняють поняття «кваліфікація працівників» і «кваліфікація робіт». Перша відображає сукупність вимог до особи, що має виконувати роботу, тоді як друга стосується сукупності професійних якостей, набутих людиною.

Кваліфікація працівника формується під впливом низки факторів, серед яких: рівень загальної та спеціальної освіти, професійні знання, тривалість стажу роботи на даній або спорідненій посаді, що сприяє оволодінню професією. Рівень кваліфікації офіційно присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і практичного досвіду працівника та юридично закріплюється відповідними документами.

## **1.2. Склад і структура персоналу організацій**

У межах даної дипломної роботи буде використано такі робочі визначення. Управлінський персонал – це працівники, чия трудова діяльність безпосередньо спрямована на виконання управлінських функцій. До цієї категорії належать лінійні й функціональні керівники та спеціалісти.

Лінійними керівниками вважають тих, хто організовує, спрямовує, координує та стимулює діяльність виробничих підрозділів, розпоряджається ресурсами організації, ухвалює управлінські рішення й несе повну відповідальність за досягнення цілей організації, маючи при цьому відповідні владні повноваження. Функціональні керівники очолюють підрозділи, основним призначенням яких є забезпечення ефективного функціонування лінійних керівників через консультаційну, аналітичну, методичну та сервісну підтримку. Разом керівники і головні спеціалісти формують адміністрацію організації.

Рівень кваліфікації кожного працівника є показником його професійної придатності, тобто інтегральною характеристикою здатності якісно виконувати свої функції як у стандартних, так і в нестандартних (екстремальних) умовах, успішно засвоювати нові знання й уміння та швидко адаптуватися до змін середовища.

Рівень кваліфікації, який дозволяє працівникові результативно розв'язувати поставлені завдання, у сучасній теорії менеджменту часто позначається терміном «компетенція». Виділяють декілька її ключових різновидів:

- функціональна компетенція – сукупність професійних знань і вмінь, а також здатність ефективно застосовувати їх у практичній діяльності;
- інтелектуальна компетенція – здатність до аналітичного мислення, системного й комплексного бачення проблем, прийняття обґрунтованих рішень;
- ситуаційна компетенція – уміння діяти адекватно в конкретних ситуаціях, з урахуванням обставин і контексту;
- соціальна компетенція – комплекс комунікативних і інтеграційних здібностей, що включають у себе вміння підтримувати ділові та міжособистісні зв'язки, впливати на інших, досягати поставлених цілей, адекватно сприймати та передавати погляди інших, вести діалог тощо.

Якісний склад персоналу описують через професійну й вікову структуру, а також через стаж роботи працівників.

Структуру персоналу за стажем доцільно аналізувати як з позицій загального трудового стажу, так і стажу роботи в даній організації. Загальний трудовий стаж, як правило, групують за такими інтервалами: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи в конкретній організації характеризує рівень закріплення персоналу, стабільність кадрового складу. Статистична практика виділяє такі інтервали: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25, 30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає розподіл працівників за такими категоріями: з вищою освітою, із середньою спеціальною освітою, з незакінченою вищою освітою, із середньою загальною освітою.

На формування різних видів структури персоналу як на макро-, так і на мікрорівні у найближчі роки впливатиме ціла низка факторів, що зумовлюють загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл робочої сили з матеріальних сфер виробництва до інформаційної сфери та сфери послуг населенню;
- заміщення працівників, які вибувають, персоналом із вищим загальноосвітнім і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що сприятиме підвищенню попиту на висококваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків тощо).

Персонал організації перебуває в постійному русі внаслідок прийому нових працівників і звільнення інших. Процес оновлення кадрового складу, зумовлений вибуттям одних співробітників і наймом інших, називають змінністю персоналу.

Якість сучасного працівника можна окреслити за допомогою кількох груп показників:

- особисті – риси, що характеризують індивідуальність (патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, тип темпераменту тощо);
- комунікативні – навички й установки, які відображають ставлення особи до оточення (уміння працювати в колективі, здатність знаходити спільну мову з колегами, лідерські якості);
- пізнавальні – загальні знання й уміння, пов'язані з розумінням навколишнього світу (рівень наукового й культурного світогляду);
- професійні – спеціальні навички, пов'язані з виконанням конкретних трудових функцій (специфічні знання, професійний досвід).

Формування певної системи характеристик індивіда, які відповідають вимогам організації, становить одне з головних завдань управління персоналом.

### **Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи**

С. Гринкевич підкреслює, що процеси управління людьми здійснювалися в усіх відомих цивілізаціях та соціальних системах [7, с. 35]. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, об'єднані в певні соціальні групи чи трудові колективи. Суб'єктами управління виступають керівники та спеціалісти, які реалізують управлінські функції щодо підлеглих працівників.

Л. Дулуб наголошує, що «формування та розвиток системи “трудовий потенціал” необхідно розглядати комплексно, з урахуванням її взаємозв'язку із зовнішніми стосовно трудового потенціалу факторами» [14, с. 273–277].

Таким чином, управління персоналом можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це системний, організований вплив, що здійснюється через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, покликаних забезпечити нормальний розвиток і ефективне використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів становлять сутнісний зміст управління персоналом [48].

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних уявлень про сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи й методи управління персоналом, а також про механізми їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція деталізується через кадрову політику й кадрову роботу.

Основними цілями управління персоналом є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу

персоналу, який володіє сучасним економічним мисленням і почуттям професійної гідності та гордості;

- забезпечення соціальної ефективності діяльності колективу.

Як цілісна система управління персоналом виконує такі функції:

- організаційну – планування потреби в персоналі та визначення джерел його комплектування;
- соціально-економічну – створення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення працівників та ефективне їх використання;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації й адаптації до нових умов.

На думку А. Кібанова, управління персоналом – це одночасно і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно узгоджуватися з концепцією розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання трудового законодавства під час формування, закріплення (стабілізації) й використання персоналу [49, с.321].

На рівні організації або підприємства завдання управління персоналом конкретизуються в таких напрямках:

- забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та належної якості як на поточний період, так і на перспективу;
- створення рівних можливостей для ефективної праці й раціональної зайнятості працівників, забезпечення стабільного й рівномірного завантаження впродовж робочого часу;
- задоволення обґрунтованих потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника та його психофізіологічних характеристик вимогам конкретного робочого місця;
- максимальне використання можливостей працівника щодо виконання різних операцій на робочому місці.

Система управління персоналом містить два взаємопов'язані блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку належать:

- формування персоналу, яке включає прогнозування його структури, визначення потреби, залучення, відбір і розміщення працівників, а також укладання трудових договорів і контрактів;
- стабілізація персоналу – створення та підтримання банку даних щодо рівня кваліфікації, індивідуальних умінь, побажань, результатів оцінювання праці, що дозволяє визначати потенціал кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації, закріплення або, за потреби, звільнення.

Функціональний блок пов'язаний із безпосереднім використанням персоналу, зокрема з професійно-кваліфікаційним та посадовим переміщенням (управління кар'єрою), формуванням стійкого складу персоналу та робочих місць, поліпшенням морально-психологічного клімату в колективі.

Оскільки управління персоналом має бути зорієнтованим на тенденції та плани розвитку організації, на реалізацію її ключових цілей, воно вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової самостійності та конкурентоспроможності;
- отримання прийнятної рівня дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- утримання й закріплення досягнутих позицій.

Виходячи з цього, основними завданнями управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- системи використання й розвитку персоналу;
- підходів до вибору та реалізації стилю керівництва людьми;

- організації горизонтальної координації та кооперації;
- організації робочих місць і умов праці;
- системи визнання й заохочення індивідуальних досягнень;
- системи оплати праці та стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами функціонування підприємства. З урахуванням цих умов можна обирати такі стратегії:

- стратегію мінімізації витрат на персонал, суть якої полягає в тому, що в періоди сприятливої економічної кон'юнктури організація залучає додаткових працівників, а за її погіршення – скорочує штат;
- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових інвестицій не лише в підготовку й розвиток персоналу, а й у створення умов для його раціонального використання.

Остання стратегія характерна для організацій, що працюють на передньому краї науково-технічного прогресу і висувають підвищені вимоги до якості персоналу.

- Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:
- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
  - поєднання одноосібного й колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального й цільового управління;
  - систематичний контроль за виконанням прийнятих рішень.

Г. Осовська та О. Крушельницька зазначають, що управління персоналом є складним і водночас складовим компонентом загальної системи управління організацією [32, с. 97]. Воно є складним з огляду на те,



що людські ресурси принципово відрізняються від інших видів ресурсів, вимагаючи специфічних підходів і методів управління.

Специфіку людських ресурсів можна звести до кількох ключових положень:

- по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управлінський вплив є не механічною, а усвідомленою, емоційно й раціонально опосередкованою, що робить процес взаємовідносин двостороннім;
- по-друге, люди постійно розвиваються, вдосконалюють свої знання, навички й ціннісні орієнтації;
- по-третє, трудові відносини, як правило, мають довгостроковий характер, оскільки трудове життя людини може тривати 30–50 років;
- нарешті, люди приходять в організацію цілеспрямовано, з певними мотивами й очікуваннями.

У сучасних умовах управління персоналом повинно концентрувати увагу на таких ключових установках:

- людина розглядається як джерело доходу й доданої вартості;
- вся діяльність організації орієнтована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота підприємства можлива лише за умов наявності високопрофесійного кадрового ядра; цінність фірми багато в чому визначається її людським капіталом.

На думку багатьох зарубіжних економістів, центральним у роботі з людськими ресурсами є:

- максимальне використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації, передусім для освоєння нової техніки та технологій;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку необхідної компетентності всього персоналу та кожного працівника окремо. Іншими словами, управління персоналом – це система

планів і дій, які дають змогу використовувати можливості зовнішнього середовища для зміцнення та підтримання конкурентоспроможності організації завдяки ефективному використанню її працівників.

### **Методи управління персоналом**

У теорії й практиці менеджменту виокремлюють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та системі санкцій, що в історії дістали образну назву «метод кнута». Вони апелюють до таких мотивів поведінки, як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Реалізація адміністративних методів здійснюється через різні інструменти:

- правові норми й нормативні акти – закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами та обов'язкові до виконання;
- внутрішні інструкції, організаційні схеми, норми та регламенти;
- накази й розпорядження, що застосовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів полягають у забезпеченні стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисті її інтересів, гарантуванні прав і свобод учасників трудових відносин.

Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів і відомі як «метод пряника». Вони передбачають матеріальне заохочення колективу та окремих працівників, розподіл результатів праці, використання систем преміювання, участі у прибутках тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на застосуванні моральних стимулів до праці й здійснюють вплив на персонал через

психологічні механізми, які допомагають трансформувати адміністративне завдання у внутрішньо прийнятий обов'язок, у персональну потребу людини.

Поряд із цими базовими групами методів управління персоналом використовується розгорнута система конкретних методів, що узагальнено представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Система методів управління персоналом

| Завдання управління персоналом | Що потрібно визначити                                                                                                                                                                            | Методи дослідження                                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування структур і штатів   | 1.Психологічні норми обґрунтованості і оптимальний розмір виробничих колективів.<br>2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників.<br>3.Соціально-психологічні моделі виробничих колективів. | Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця.<br>Моделювання, експертні оцінки.        |
| Підбір кадрів                  | 1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості.<br>2.Індивідуально-психологічні особливості людини і її спрямованість.                                                         | Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент. |
| Розвиток персоналу             | 1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника.<br>2.Найбільш ефективні форми професійного навчання.<br>3.Ефективні міри впливу на тих, хто навчається.                          | Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.                                 |
| Оцінка і розстановка кадрів    | 1.Відповідність працівника його робочому місцю.<br>2.Можлиість подальшого співробітництва.<br>3.Результати трудової діяльності.<br>4.Місце працівника в системі колективу.                       | Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.                              |

|                                    |                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Раціональне використання персоналу | 1.Причини порушення дисципліни.<br>2.Стан соціально-економічного клімату в колективі.<br>3.Ефективність кадрової роботи. | Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва. |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Досягнення зазначених результатів можливе шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, зокрема через:

- формування згуртованого колективу, забезпечення сприятливого психологічного клімату та створення творчої, інноваційно орієнтованої атмосфери;
- особистий приклад керівника, який власною поведінкою демонструє зразки етичних норм, стилю роботи й ставлення до організації;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників, що сприяє гармонійному розвитку особистості та підвищенню її залученості до спільної справи;
- установлення й підтримання соціальних норм поведінки, формування системи соціального стимулювання розвитку колективу;
- застосування моральних санкцій і різноманітних форм морального заохочення як важливих регуляторів трудової поведінки;
- забезпечення соціального захисту працівників, гарантування їм базових соціальних прав і підтримки у складних життєвих ситуаціях.

### **Система управління персоналом**

Управління персоналом – це багатогранний і вкрай складний процес, якому притаманні власні специфічні риси, закономірності розвитку та внутрішня логіка. Для нього характерні цілісність, системність і завершеність, що досягаються завдяки комплексному підходу до розв'язання кадрових проблем і забезпеченню їхнього відтворення у часі. Застосування системного підходу вимагає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами кадрової проблематики з орієнтацією на досягнення кінцевих цілей організації, визначення оптимальних шляхів їх вирішення та побудову

відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування й організацію всієї системи.

Система управління в загальному розумінні – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються між собою функціональними цілями, функціями та повноваженнями, діють автономно, але при цьому скоординовано й спрямовані на досягнення спільної, інтегральної мети.

Будь-яка система управління організаційно закріплює певні функції за окремими структурними підрозділами та конкретними працівниками, а також регламентує потоки інформації в управлінській системі – напрями її руху, форми фіксації, канали обміну між суб'єктами й об'єктами управління.

Система управління людськими ресурсами не є статичною: вона постійно розвивається та вдосконалюється. На кожному етапі суспільного розвитку система управління персоналом має адаптуватися до нових вимог, що зумовлені змінами у сфері продуктивних сил, техніко-технологічним прогресом, трансформаціями ринку праці. Це передбачає регулярне внесення коректив до окремих її елементів, підсистем, процедур і механізмів.

Функціонування системи управління персоналом забезпечується взаємодією двох складових – керуючої та керованої підсистем.

Керуюча система (суб'єкт управління) – це сукупність органів управління й управлінських працівників, наділених певними повноваженнями, компетенцією та сферою діяльності, які виконують визначений комплекс функцій. Її структура, чисельність і зміст діяльності можуть змінюватися під впливом як організуючих, так і дезорганізуючих факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. У практиці управління персоналом керуюча система представлена, насамперед, лінійними керівниками, котрі розробляють і реалізують комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення, розвитку й ефективного використання персоналу.

Керована система (об'єкт управління) – це система соціально-економічних відносин, що формуються з приводу процесів відтворення, розподілу, перерозподілу та використання персоналу. Управління персоналом, таким чином, виступає як комплексна система, до складу якої входять напрями, етапи, принципи, види й форми кадрової роботи.

Серед основних напрямів управління персоналом можна виділити:

- набір і утримання (збереження) персоналу в організації;
- професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток працівників;
- оцінювання результатів діяльності кожного співробітника з погляду внеску в реалізацію цілей організації та подальше коригування його поведінки, мотивації, посадових завдань.

Незважаючи на значне різноманіття організацій, які діють у сучасному суспільстві, та багатство видів діяльності, у сфері управління людськими ресурсами перед ними постають за суттю одні й ті самі завдання. Специфіка проявляється переважно у формах і засобах їх розв'язання.

По-перше, кожна організація змушена залучати певну кількість працівників, необхідну для виконання поставлених завдань. Методи добору й залучення персоналу залежать від характеру, технології та умов діяльності організації, її кадрової політики, позицій на ринку праці.

По-друге, усі без винятку організації займаються навчанням працівників, щоб донести до них завдання, пояснити стандарти виконання робіт і привести наявні знання, навички й уміння у відповідність до вимог посади, робочого місця чи конкретного завдання.

По-третє, кожна організація здійснює оцінювання результатів діяльності працівників. Форми оцінки, критерії, частота, інструменти можуть істотно різнитися залежно від типу організації, її масштабів, культури, але сам факт оцінювання є обов'язковим елементом системи управління персоналом.

І, нарешті, будь-яка організація в тій чи іншій формі здійснює винагородження працівників, компенсуючи витрати часу, фізичних і

розумових зусиль, емоційної енергії, які вони витрачають на досягнення цілей організації. Винагорода може мати матеріальну, нематеріальну, соціальну чи статусну форму.

Зазначені функції – залучення, навчання, оцінювання та винагородження персоналу – притаманні кожній організації, хоча ступінь їхньої формалізації, рівень розробленості процедур та якість реалізації можуть суттєво відрізнятися.

Отже, для успішного розвитку організація повинна ефективно управляти набором, навчанням, оцінкою й винагородами персоналу, тобто цілеспрямовано створювати й удосконалювати методи, процедури, програми організації відповідних процесів. У своїй сукупності та взаємозв'язку ці методи, процедури й програми формують систему управління персоналом.

Центральним елементом будь-якої системи управління є люди, які одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управлінського впливу. Саме здатність людських ресурсів бути водночас суб'єктами й об'єктами управління становить головну специфічну рису управління персоналом. Таким чином, соціально-економічна система постає як єдність керуючої та керованої підсистем, а механізм управління – як сукупність відносин, організаційних форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у масштабах підприємства чи держави в цілому.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Під підсистемою розуміють виділену за функціональними або організаційними ознаками частину єдиної системи, кожна з яких виконує визначене коло завдань, діє відносно автономно, але в кінцевому підсумку спрямована на розв'язання спільної для всієї системи мети. Сукупність підсистем має, як правило, багатоступеневу структуру з розгалуженою мережею напрямів діяльності.

Люди відіграють особливу роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її місію, цілі, формують стратегію та

обирають методи їх досягнення. З іншого боку, люди виступають як один із ключових ресурсів, що використовується будь-якою організацією для реалізації її цілей. У цій якості персонал потребує спеціального управління. Таким чином, управління персоналом – це особлива сфера загального управління, обумовлена специфікою його об'єкта – людини як соціальної істоти, носія знань, умінь, мотивації та цінностей.

### **1.3. Методи і форми професійного навчання персоналу**

У результаті тривалих теоретичних досліджень, експериментальної роботи та накопичення практичного досвіду було сформульовано низку принципів організації професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Серед них доцільно виділити такі:

- індивідуалізація програм навчання, тобто адаптація їх змісту, форм і методів до потреб конкретного працівника, рівня його підготовки та професійних планів;
- широке використання активних методів навчання та прагнення скорочувати строки навчальних програм за рахунок інтенсифікації процесу засвоєння знань;
- створення розгалуженої мережі спеціалізованих навчальних центрів із підвищення кваліфікації, які забезпечують систематичну підготовку й перепідготовку кадрів;
- розробка якісних методичних програм, навчально-методичних матеріалів і засобів діагностики результатів навчання;
- чітка підпорядкованість навчального процесу розв'язанню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства, орієнтація на стратегічні цілі організації.

На сьогодні існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок персоналу. У світовій практиці розвитку кадрів традиційно виокремлюють такі великі групи методів навчання:



- навчання безпосередньо на робочому місці;
- навчання поза робочим місцем (із відривом від виконання посадових обов'язків);
- методи, однаково придатні для використання як у процесі роботи, так і поза нею.

Навчання на робочому місці характеризується тим, що процес набуття нових знань і навичок органічно поєднується з виконанням трудових обов'язків у реальній виробничій ситуації. Працівник навчається у звичних для себе умовах, безпосередньо працюючи з обладнанням, документами, клієнтами тощо. Таке навчання може здійснюватися у різних формах, але визначальною його ознакою є те, що воно організовується спеціально для даної організації й орієнтоване виключно на її співробітників, враховує специфіку виробництва, корпоративну культуру, прийняті стандарти.

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види підготовки, що проводяться за межами безпосереднього виконання трудових функцій. Як правило, такі програми реалізуються спеціалізованими навчальними структурами (курси, навчальні центри, інститути підвищення кваліфікації) і проходять за стінами підприємства або у спеціально відведених для цього приміщеннях.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу виступають:

- аналіз реальних виробничих чи управлінських ситуацій (розбір кейсів, моделювання проблемних ситуацій);
- проведення лекцій, семінарських занять із використанням наочних та ілюстративних матеріалів;
- перегляд і обговорення спеціальних навчальних кінофільмів та телефільмів;
- самостійна підготовка працівників, яка включає опрацювання літератури, виконання індивідуальних завдань, написання рефератів тощо.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного профілю передбачає реалізацію таких напрямів: – підготовка нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма

має оперативний характер, є конкурентною та орієнтованою на виконання конкретного трудового процесу;  
– перепідготовка та підготовка за суміжними професіями, а також підвищення кваліфікації в межах наявної професії.

Підготовка нових працівників – це вид професійного навчання, спрямований на працівників, які щойно прийняті на підприємство й не мають раніше здобутої професії. Згідно з чинними в Україні нормами строк такого навчання, як правило, не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, а на них поширюються всі нормативні акти, що регулюють трудові відносини.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є:

- індивідуальна підготовка, коли учня закріплюють за досвідченим, висококваліфікованим працівником або включають до складу бригади, де з ним персонально працює бригадир; теоретична частина програми опановується самостійно з можливістю консультацій зі спеціалістами;
- групова (бригадна) форма, яка передбачає створення груп учнів, з якими заняття проводять працівники високої кваліфікації;
- курсова форма підготовки, що застосовується, як правило, для оволодіння складними професіями. Вона здійснюється у два етапи: спочатку група працівників навчається в навчальному комбінаті або центрі під керівництвом майстра виробничого навчання, а потім проходить практичну підготовку на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах, центрах, на спеціальних курсах, де працівники отримують систематизовані знання з теорії виробництва, технології, охорони праці тощо.

Навчання на робочому місці може також відбуватися у формі наставництва (коучінгу). Під наставництвом розуміють процес цілеспрямованої передачі знань, досвіду та професійних умінь від більш досвідченого й компетентного працівника до менш досвідченого. Для цього

використовуються різні методи: співбесіди, консультації, поради, поступове ускладнення завдань.

Ще однією важливою формою навчання на робочому місці є інструктаж, тобто роз'яснення й демонстрація методів виконання роботи досвідченими працівниками. Це, як правило, короткостроковий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури чи технологічної послідовності, що входить до кола посадових обов'язків працівника.

Наставництво, інструктаж та інші форми навчання безпосередньо в процесі роботи набули широкого застосування там, де вирішального значення набуває практичний досвід, виробнича вправність і тісний зв'язок навчання з конкретним виробничим процесом. Ці форми особливо ефективні для розвитку практичних навичок, хоча й меншою мірою сприяють формуванню абстрактного, теоретичного мислення.

Для підготовки працівників широкого, багатoproфільного профілю застосовують такий метод, як ротація, тобто послідовне виконання роботи на різних посадах, у тому числі в інших підрозділах організації. Це дозволяє розширити кругозір працівника, поглибити його розуміння виробничих процесів, підготувати до складніших управлінських функцій.

Доволі ефективною формою розвитку персоналу є самоосвіта, що здійснюється шляхом систематичного вивчення спеціальної літератури, аналізу власних дій і результатів роботи колег, а також через послідовне ускладнення завдань.

Для керівників важливою формою навчання виступає стажування. Воно може проводитися безпосередньо на робочому місці (наприклад, у разі переходу на нову посаду), на аналогічних підприємствах, в інших організаціях, а також за кордоном. Тривалість стажування визначається організацією, яка направляє працівника, з урахуванням цілей навчання та за погодженням із закладом чи організацією, де воно відбуватиметься. Завершується стажування, як правило, підготовкою письмового звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою опанування нових або суміжних професій з урахуванням потреб виробництва і широко використовується в організаціях, які у своїй кадровій політиці роблять ставку на власну, внутрішню сформовану робочу силу. Необхідність у перепідготовці виникає під впливом таких процесів, як вивільнення працівників, їх професійно-кваліфікаційне просування, плінність кадрів.

Перепідготовка має здійснюватися з урахуванням перспективи професійно-кваліфікаційного просування працівників. Основною її формою виступає навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю контингенту, що проходить перепідготовку, є його віковий склад: переважають особи середнього та старшого віку, які вже тривалий час працювали за певною професією, що впливає на методику та психологію навчального процесу.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки та чинників, які на них впливають;
- вибір оптимальних форм перепідготовки з урахуванням потрібного рівня підготовки й необхідності мінімізації витрат на її проведення;
- добір раціональних поєднань між попередньою і новою професією.

Кількість працівників, які потребують перепідготовки, залежить від низки чинників, зокрема:

- кількості вивільнених працівників та їх професійного складу;
- можливостей внутрішнього працевлаштування в межах підприємства (наявність нових робочих місць в інших підрозділах або на нових ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на проходження перепідготовки та зміну професії.

Щоб забезпечити ефективну перепідготовку кадрів в умовах можливого дефіциту представників окремих професій, необхідно добре розуміти тенденції зміни зазначених факторів, уміти прогнозувати їх динаміку та максимально наближати результати такого прогнозування до практичного розв'язання кадрових проблем.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів виступає навчання поза робочим місцем, що здійснюється через проведення ділових ігор, використання методу синтезу практичних ситуацій (кейс-стаді), а також методів моделювання управлінських процесів.

Ділова гра є формою навчання, близькою до реальної професійної діяльності. Вона може бути індивідуальною та колективною, а за масштабом – глобальною (коли предметом є загальне керівництво підприємством) або локальною (орієнтованою на розв’язання окремих, більш вузьких проблем). Ділова гра створює можливість для слухачів одночасно виконувати кілька управлінських функцій, формувати практичні навички ухвалення рішень, аналізувати наслідки тих чи інших управлінських дій.

Однією з різновидностей ділової гри є рольова гра, коли кожному учаснику відводиться певна роль у змодельованій ситуації, яку він повинен послідовно «програти», реагуючи на дії інших учасників. Один із учасників може виступати центральною фігурою, яка має ухвалювати ключові рішення й координувати дії інших. У межах рольової гри моделюються типові соціальні й управлінські ситуації, у яких учасники, виконуючи визначені ролі, навчаються розв’язувати відповідні проблеми під контролем керівника гри та за участю колег.

Ще однією формою ділових ігор є так звані «вправи в кошику для паперу». Їхня суть полягає в тому, що слухачі виступають у ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, ухвалювати рішення, давати усні та письмові розпорядження, спілкуватися з підлеглими, проводити наради. Для цього їм надається пакет матеріалів – ділова кореспонденція, описи ситуацій, службові записки – з викладом важливих, термінових і поточних питань.

Такі вправи, як правило, містять значну кількість елементів, типових для реальних управлінських ситуацій. Вони мають бути максимально наближеними до практичних умов і спрямованими на демонстрацію рівня

засвоєння навчального матеріалу, уміння слухачів застосовувати теоретичні знання в контексті реальних, динамічних управлінських завдань.

Таблиця 1.2

Методи навчання персоналу

| Навчання на робочому місці                                                                                                                                                                                                                                               | Навчання поза робочим місцем                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.                                                                                                                                                                                     | Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.                                                    |
| Наставництво – заняття менеджера своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.                                                                                                                                                                | Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.                                                                                                                  |
| Інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків.                                                                                      | Моделювання – відтворення реальних умов праці.                                                                                                                                                             |
| Делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.                                                                                                                                   | Тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.                                                                                            |
| Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.                                                                                                                | Лекція – монолог інструктора, ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.                                                                                                                              |
| Ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців. Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці. | Самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм). |

Кейс-стадіз розглядаються як технологія аналізу й колективного обговорення реальної проблемної ситуації, що фактично існує на конкретному підприємстві, з подальшим виробленням і прийняттям відповідного управлінського рішення. У процесі опрацювання кейсу неприпустимими є емоційні дискусії, перехід до особистісних суперечок і домінування окремих слухачів, що висуває підвищені вимоги до професіоналізму керівника групи та якості модерації обговорення. Однією з різновидностей методу «кейс-стадіз» є метод інцидентів: у цьому разі проблема подається в узагальненому, стислому вигляді, а додаткова інформація поступово розкривається через відповіді керівника на запитання учасників, що дає змогу вдосконалювати навички аналітичної роботи й уточнювати контекст ситуації.

Близьким до кейс-стадіз є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі формалізують діяльність організації у вигляді системи рівнянь, які відображають взаємозв'язки між ключовими показниками її функціонування (ціна, собівартість, обсяг виробництва, прибуток, інші фінансово-економічні параметри). Після того як члени команди ухвалюють власні рішення й визначають варіанти управлінських дій, загальні результати їх взаємодії моделюються та прораховуються за допомогою комп'ютера й зіставляються з реальними, практично можливими результатами. Це дозволяє оцінити адекватність прийнятих рішень та їх наслідки.

Останнім часом у практиці підготовки управлінців дедалі активніше використовуються й інші методи.

Метод групової динаміки передбачає участь 6–15 осіб, які протягом кількох двогодинних занять самостійно досліджують особливості міжособистісних і групових відносин, механізми взаємодії, лідерства та конфліктів у колективі. В цьому процесі керівник виконує переважно роль коментатора й фасилітатора, який спрямовує увагу учасників, узагальнює спостереження та допомагає інтерпретувати поведінку членів групи.

Метод спеціальних завдань орієнтований на вдосконалення професійних навичок працівників шляхом організації їхньої участі у виконанні спеціальних, заздалегідь спроектованих управлінських або виробничих проектів. Ці завдання перебувають під постійним контролем менеджерів і дозволяють поєднати навчання з реальними управлінськими функціями, формуючи практичний досвід розв'язання нестандартних проблем.

Моделювання поведінки менеджера передбачає використання аудіо- чи відеозаписів ситуацій, а також спеціально підготовлених сценаріїв, у яких відображені типові для керівника міжособистісні проблеми (скарги підлеглих, неформальні конфлікти, інтриги, непорозуміння). Відібрані ситуації спочатку демонструються й обговорюються всією групою, після чого кілька слухачів розігрують подібну ситуацію у формі рольової сценки, а решта асистує, спостерігає, аналізує події та пропонує можливі варіанти поведінки. Таке моделювання сприяє виробленню адекватних управлінських реакцій та розвитку комунікативної компетентності.

Останніми роками в освітні програми для менеджерів активно інтегруються такі форми, як кадрова співбесіда та імітаційні вправи. У межах кадрової співбесіди й різних видів імітаційних процедур керівників і спеціалістів оцінюють за їхньою здатністю чітко й переконливо виступати, аргументувати власну позицію, впливати на співрозмовника, а також за вмінням делегувати повноваження, тобто передавати співробітникам точно окреслене коло завдань разом із відповідними правами й відповідальністю за ухвалення рішень.

## **Висновки до розділу 1**

Сучасні ринкові відносини в Україні формують для організацій низку специфічних завдань, розв'язання яких неможливе на основі традиційних підходів та методів, що застосовувалися в добу адміністративно-командної



системи. Еволюція кадрового менеджменту як професійного виду діяльності протягом XX століття супроводжувалася зміною концепцій, періодів, у межах яких домінували певні принципи, ідеї, доктрини й підходи до управління персоналом. У цьому контексті менеджмент доцільно розглядати як управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, прояв високого рівня професіоналізму. У міжнародній практиці поняття «менеджмент» виступає синонімом управління соціально-економічними процесами в межах організації [27].

Менеджмент людських ресурсів, у свою чергу, можна охарактеризувати як розробку та вдосконалення методів мобілізації працівників, спрямованих на ефективне використання людського фактору, реалізацію кадрової політики, що забезпечує найповніше розкриття потенціалу персоналу, підтримання його мотивації, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

У другому десятилітті XXI століття управління виробництвом і персоналом остаточно сформувалося як самостійний вид професійної діяльності, а управлінський персонал посів місце однієї з ключових категорій працівників. Сучасне виробництво висуває до працівників нові вимоги, серед яких – риси й якості, що не лише не формувалися за умов масового індустріального виробництва, а нерідко цілеспрямовано нівелювалися задля спрощення праці та здешевлення робочої сили.

До таких сучасно значущих якостей належать високий рівень професійної майстерності, здатність оперативно й відповідально ухвалювати самостійні рішення, розвинуті навички колективної взаємодії, персональна відповідальність за якість продукції чи послуг, глибокі знання техніки, технологій і особливостей організації виробничих процесів.

На сучасному етапі однією з характерних рис функціонування підприємств і організацій є зростаюча залежність результатів виробництва послуг від якості робочої сили, форм і моделей її використання, а також від рівня залучення персоналу до процесів управління організацією. Чим вищі

компетентність, відповідальність і вмотивованість працівників, тим істотніше зростає внесок людського капіталу в загальний успіх підприємства.

Управління персоналом у таких умовах набуває статусу одного з провідних факторів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового, перспективного розвитку організацій. Ефективна система роботи з людськими ресурсами стає необхідною передумовою адаптації до змін ринкового середовища, стійкості бізнесу та досягнення стратегічних цілей розвитку.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СЛОБОЖАНСЬКИЙ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ»**

#### **2.1. Аналіз роботи ТОВ «Слобожанський центр нефрології»**

Базою емпіричної частини нашого магістерського дослідження виступило ТОВ «Слобожанський центр нефрології». У сучасних умовах пацієнти дедалі частіше надають перевагу приватним лікувально-діагностичним закладам. Це пов'язано насамперед із можливістю отримання якісної медичної допомоги, що ґрунтується на використанні високотехнологічної апаратури та сучасних методів лікування, які забезпечують вищу результативність терапії.

У клініці, обраній як базовий майданчик дослідження, працює професійно підготовлений медичний персонал, який володіє сучасними клінічними знаннями та практичними навичками й використовує у своїй роботі найновіше медичне обладнання. Увесь професійний досвід і фахова компетентність працівників спрямовані на проведення точного клініко-інструментального обстеження та надання високоякісного лікування.

У центрі функціонує команда лікарів-професіоналів, які не лише володіють високим рівнем клінічної майстерності, а й уміють вибудовувати коректні, доброзичливі та шанобливі взаємини з пацієнтами, що є важливою складовою пацієнт-орієнтованої моделі охорони здоров'я.

«Слобожанський центр нефрології» є спеціалізованим медичним закладом, діяльність якого зосереджена на збереженні та відновленні здоров'я нирок. Тут здійснюється консультативний прийом хворих, формуються та коригуються індивідуальні схеми подальшої терапії, а за наявності відповідних показань до лікування включаються діалізні методи нирково-замісної терапії.

Ключовим пріоритетом центру є раннє виявлення хронічної хвороби нирок і своєчасний початок лікування, що дає змогу сповільнити прогресування патологічного процесу й підвищити якість життя пацієнта. Кожен пацієнт розглядається адміністрацією та колективом як унікальна особистість із власними клінічними, соціальними та психологічними особливостями, тому при виборі лікувальної тактики застосовується індивідуалізований, адаптований до конкретного випадку підхід.

Обравши слоган «Даруємо життя!», колектив центру послідовно реалізує місію закладу – забезпечити пацієнтів найціннішим ресурсом, а саме можливістю жити, отримуючи повний спектр нефрологічних послуг на БЕЗОПЛАТНІЙ основі. З цією метою ТОВ «Слобожанський центр нефрології» уклало договір з Національною службою здоров'я України і працює в межах державної Програми медичних гарантій, що забезпечує фінансове покриття наданої допомоги.

На сьогодні у центрі здійснюється амбулаторне лікування хворих із термінальною стадією хронічної ниркової недостатності з використанням двох основних методів нирково-замісної терапії – гемодіалізу та перитонеального діалізу.

Матеріально-технічна база закладу сформована на основі найсучаснішого обладнання, яке поставляється провідними світовими виробниками апаратури для гемодіалізу.

Як спеціалізована клініка, «Слобожанський центр нефрології» накопичив значний практичний досвід, напрацював ефективні лікувальні стратегії та створив сучасне технічне забезпечення, що дає підстави гарантувати пацієнтам медичний сервіс міжнародного рівня та максимально уважне, турботливе ставлення до кожного відвідувача.

У центрі нирково-замісна терапія методом гемодіалізу проводиться із застосуванням сучасних апаратів типу «штучна нирка», що дозволяє ефективно очищати кров від токсичних продуктів метаболізму. Лікування

здійснюється в комфортних діалізних залах, де організація процесу враховує індивідуальні фізіологічні особливості, потреби й режим кожного пацієнта.

Особливу увагу в центрі приділяють впровадженню новітніх технологій гемодіалізу. На відміну від традиційних методик, включаючи гемодіафільтрацію (ГДФ), технологія РГД забезпечує ефективне виведення уремічних токсинів не лише у формі малих молекул ( $< 500$  Да) і середніх молекул (500–15000 Да), а й у вигляді великих молекул розміром до 60000 Да. Саме середньо- та високомолекулярні токсичні сполуки в пацієнтів, які отримують гемодіаліз, зумовлюють розвиток інфекційних ускладнень, серцево-судинних захворювань, а також анемій, резистентних до терапії еритропоєтином.

Попри широкий спектр шкідливих речовин, які видаляються з організму, технологія РГД, на відміну від ГДФ, дозволяє зберігати в плазмі крові життєво необхідні білкові компоненти на безпечному, контрольованому рівні. Це принципово важливо для підтримання гомеостазу та запобігання додатковим ускладненням.

Завдяки високому рівню безпечності та якості, технологія РГД поступово витісняє методику ГДФ і розглядається як інноваційний напрям у світовій практиці гемодіалізу.

Лікування пацієнтів із хронічною хворобою нирок за допомогою гемодіалізу в ТОВ «Слобожанський центр нефрології» здійснюється на БЕЗОПЛАТНІЙ основі. У межах Програми медичних гарантій в центрі реалізується такий комплекс медичних послуг:

- первинний огляд пацієнта/пацієнтки, формування клініко-діагностичного висновку та подальше динамічне спостереження за станом життєво важливих функцій організму;
- інформування пацієнта/пацієнтки щодо можливих методів нирково-замісної терапії, роз'яснення їх переваг, ризиків та особливостей;
- контроль ефективності (адекватності) діалізного лікування, включаючи оцінку й корекцію нутриційного статусу, своєчасну діагностику,

профілактику та лікування ускладнень із подальшим направленням пацієнта/пацієнтки за показаннями до лікарів-спеціалістів інших профілів;

- безпосереднє проведення процедур гемодіалізу згідно з установленими протоколами;

- виконання необхідних лабораторних досліджень відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я, а також за клінічною потребою або при погіршенні стану пацієнта, зокрема: біохімічного аналізу крові (визначення рівня сечовини, креатиніну, загального білка, альбуміну, глюкози, калію, натрію, магнію, кальцію (загального або іонізованого), фосфору; фракцій білірубину, АЛТ, АСТ); загального аналізу крові; визначення загального холестерину, тригліцеридів та інших показників ліпідного профілю; виявлення показників харчового статусу; визначення рівня паратиреоїдного гормону; оцінки насичення трансферину та концентрації сироваткового феритину; визначення HBsAg, антитіл до HCV і забезпечення лікування пацієнтів із позитивними результатами в окремих залах або на спеціально виділених апаратах; визначення антитіл до ВІЛ, виконання реакції Вассермана; розрахунку діалітичної дози; встановлення «сухої» ваги пацієнта/пацієнтки;

- здійснення менеджменту судинного доступу, включаючи профілактику інфекційних ускладнень та тромбозу судинного доступу у пацієнта/пацієнтки, а також своєчасне направлення до закладу охорони здоров'я у разі виникнення ускладнень, пов'язаних із судинним доступом;

- забезпечення ранньої діагностики анемії та проведення її медикаментозного лікування відповідно до клінічних протоколів;

- забезпечення пацієнтів лікарськими засобами згідно з Національним переліком основних лікарських засобів, а також медичними виробами та розхідними матеріалами відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;

- надання своєчасної невідкладної медичної допомоги у разі виникнення станів, що загрожують життю, під час перебування пацієнта/пацієнтки в

закладі

охорони

здоров'я;

- направлення пацієнта/пацієнтки для отримання спеціалізованої медичної допомоги та інших видів медичних послуг за потребою;
- дотримання принципів безбар'єрності та інклюзії при наданні медичної допомоги, включаючи використання методів і засобів телемедицини для розширення доступу до медичних послуг.

Проведений нами аналіз сучасних ідей та напрацювань у сфері управління закладами охорони здоров'я [15] дав змогу виокремити ключові підходи до менеджменту, які реалізуються керівництвом ТОВ «Слобожанський центр нефрології».

Перш за все, у практиці управління простежуються елементи гуманістичного підходу. В його межах людина розглядається як унікальна, цілісна особистість, наділена невичерпним потенціалом саморозвитку. Реалізація цього потенціалу стає можливою за умови надання необхідної соціальної – психологічної та управлінської – підтримки [15]. У ТОВ «Слобожанський центр нефрології» гуманістичний підхід виявляється у створенні керівництвом умов для творчого й професійного розвитку працівників, у ціннісному, суб'єктному ставленні до індивідуальності кожного співробітника.

Другий важливий підхід – системний. Він передбачає аналіз закладу охорони здоров'я як цілісної динамічної соціальної системи, у якій управління має системний характер, а особистість розглядається як відкрита, цілеспрямована система. На думку В. Беспалька, Ю. Васильєва, Н. Кузьміної, Ю. Конаржевського та інших дослідників, системному підходу в управлінні медичним закладом притаманні такі ознаки: наявність чітко визначеної загальної мети для всієї сукупності елементів; підпорядкування завдань кожного елемента загальній меті; виконання кожним елементом специфічних функцій, що відповідають поставленим завданням; наявність певної структури взаємовідносин між елементами; існування органу управління; забезпечення обов'язкового зворотного зв'язку між усіма складовими

системи [25]. У діяльності центру системний підхід проявляється в тому, що кінцевим результатом спільної праці колективу є надання якісної допомоги людям різного віку, а всі підрозділи працюють узгоджено на досягнення цієї мети.

Суттєву роль відіграє і синергетичний підхід, який дозволяє розглядати особистість як складну, самоорганізовану біосоціальну систему, якій не можна жорстко нав'язувати траєкторії розвитку. Така система не перебуває у статичній рівновазі, а володіє значними здатностями до саморозвитку завдяки відкритій взаємодії з оточенням, причому можливими є кілька альтернативних шляхів розвитку. Основною ознакою синергетичного підходу до управління є «самоорганізація», характерна для будь-яких процесів розвитку. Для систем, що розвиваються, типовими є як фази структурної стабільності, так і періоди втрати рівноваги, руйнування старих та формування нових структур. Отже, сутність синергетичного підходу полягає у виявленні й пізнанні загальних закономірностей, які керують процесами самоорганізації в системах різної природи, у тому числі в управлінні соціальними системами [15]. З цих позицій управління соціальними системами, зокрема на основі консалтингу, корелює з переходом до особистісно орієнтованого менеджменту, елементи якого поступово впроваджуються й у роботі даного медичного центру.

Аксіологічний підхід орієнтує керівництво на загальнолюдські, громадянські, світоглядні, національні й професійні цінності, фокусуючи управлінську діяльність на особистості як на найвищій цінності суспільства [38]. У ТОВ «Слобожанський центр нефрології» топ-менеджмент приділяє значну увагу моральним та психологічним якостям працівників, нерідко розглядаючи їх на рівні з професійними навичками та здібностями. Це дає підстави стверджувати, що аксіологічний підхід у центрі загалом реалізований.

Людиноцентричний підхід передбачає, що базою управлінської діяльності керівника повинні бути повага до людини, довіра до її



можливостей, фокусування уваги на розвитку особистості, а також надання управлінню координуючого та мотиваційного характеру [15]. У практиці управління медичним центром цей підхід виявляється в системній мотивації персоналу, у підтримці професійного розвитку та постійній координації спільних дій.

Акмеологічний підхід орієнтує керівника на формування власної акмеологічної позиції, яка передбачає, з одного боку, особистісний акмеорієнтований саморозвиток, а з іншого – організацію акмеологічного супроводу руху працівників до вершин особистісного й професійного зростання [25]. У колективі ТОВ «Слобожанський центр нефрології» цей підхід реалізується частково, але тенденція до підтримки професійного самовдосконалення персоналу є помітною.

Компетентнісний підхід спрямовує управлінську діяльність на створення умов для безперервного розвитку професійної компетентності працівників [71]. У медичному центрі компетентнісний підхід відображається в забезпеченні доступу до сучасної інформаційно-технічної бази, можливості відвідувати семінари, тренінги, круглі столи, що сприяє постійному підвищенню кваліфікації персоналу.

Ресурсний підхід акцентує увагу керівника на створенні умов для максимально ефективного використання та всебічного розвитку внутрішніх і зовнішніх ресурсів кожного працівника; у цьому сенсі управління розглядається як ресурс розкриття потенціалу особистості [35]. Умови праці в закладі загалом є задовільними, однак для повнішої реалізації ресурсного підходу слід і надалі вдосконалювати забезпечення медичних працівників профільною літературою, сучасною технікою й іншими засобами професійної діяльності.

Процесний підхід розглядає управління як послідовний процес, оскільки досягнення цілей через діяльність інших осіб не є одноразовою дією, а серією безперервних взаємопов'язаних функцій, які разом становлять управлінський процес. Ці функції (планування, організація, мотивація,

контроль тощо) і формують сутність процесу управління [23]. У медичному центрі всі працівники усвідомлюють важливість власного внеску, оскільки управління закладом передбачає виконання кожним співробітником визначеного кола робіт відповідно до встановлених повноважень і обов'язків.

Функціональний підхід розглядає систему управління як ієрархію взаємопов'язаних процесів реалізації управлінських функцій. Співвіднесення функцій управління означає їх спрямованість на розв'язання завдань керованих об'єктів. Механізмом управління, що забезпечує процеси розвитку, виступає цілісність трьох елементів: усвідомлення соціального замовлення; виявлення основних ідей, які забезпечують перехід системи від наявного до нового стану; багатопозиційне програмування на основі виокремлених концептуальних положень для поетапної реалізації цілей. У практиці управління колективом центру функціональний підхід проявляється в тому, що всі працівники розуміють значущість своєї роботи, керівник формулює конкретні цілі, окреслює провідні ідеї, «програмує» персонал на розуміння новітньої ідеології надання медичних послуг.

Діяльнісний підхід до управління трактує будь-яку управлінську діяльність як цілеспрямований процес, орієнтований на конкретний об'єкт чи суб'єкт, що має мотиваційну основу, визначену мету та очікуваний результат. Категорія діяльності посідає ключове місце в багатьох дослідженнях, де вона виступає методологічною основою розв'язання управлінських проблем (О. Леонтьєв, Ю. Конаржевський, Н. Котряхов, Н. Кузьміна, Т. Шамова, В. Давидов та ін.). Трансформація діяльності полягає в переході від суб'єкт-об'єктних відносин до суб'єкт-суб'єктних, коли працівник розглядається як активний учасник управлінських процесів [45].

Ситуаційний підхід виходить із того, що найбільш ефективним є управління, максимально адаптоване до конкретної ситуації. У зарубіжних розробках ситуаційної теорії детально описані характеристики, які визначають ситуацію та організаційну структуру, її форми й технологічні зв'язки (Т. Бернс, Г. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фідлер, Т. Пітерс, Р.

Уотермен). Останні двоє дослідників є авторами теорії «7-3», згідно з якою в організації вирізняють сім взаємопов'язаних компонентів, зміни в яких мають бути узгодженими для забезпечення її ефективності: стратегію, структуру, систему, персонал, кваліфікацію, прийняті цінності, стиль управління. Ситуаційний підхід дозволяє знаходити оптимальні рішення в кожній конкретній управлінській ситуації, що активно реалізується і в практиці управління ТОВ «Слобожанський центр нефрології».

Рефлексивний підхід ґрунтується на самоконтролі, самоаналізі й оцінюванні результатів управлінської діяльності, що дає змогу виокремити ще один важливий методологічний вимір – рефлексивний. Поняття «рефлексія» означає самостереження та самопізнання; це форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення власних дій і закономірностей, що ними керують. Проблематика рефлексивного управління висвітлена в працях Т. Давиденко, В. Лазарева, М. Поташника, Т. Шамової та інших дослідників. Розвинена самосвідомість зумовлює активізацію послідовності процесів: самовизначення – самовираження – самоствердження – самореалізація – саморегуляція [101]. Рефлексивний підхід, який передбачає постійний самоконтроль і самопізнання, є необхідним елементом управління сучасним закладом охорони здоров'я. Він використовується як керівником, так і працівниками центру.

Щоб обґрунтувати доцільність вибору конкретного управлінського підходу, слід проаналізувати основні тенденції вдосконалення менеджменту на поточному етапі розвитку системи управління медичними закладами.

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасного суспільства є його гуманізація. У соціумі поступово утверджується розуміння самоцінності людини. Головним критерієм прогресу стає рівень гуманізації суспільства, а саме становище в ньому особистості: ступінь задоволення її матеріальних і духовних потреб, стан психічного та соціального здоров'я, бажання працювати в колективі, рівень задоволеності соціально-психологічними умовами праці [38].

Потреба в гуманізації суспільного життя загострює проблему самореалізації особистості, розкриття її сутнісних сил. Нині потреба в самореалізації розглядається як одна з провідних потреб людини, яка виконує роль внутрішнього стимулу активності.

Зміни, що відбуваються у суспільному розвитку, зумовили появу феномену особистісно орієнтованого управління та формування його основних принципів: визнання працівника суб'єктом управлінських відносин; розуміння людини як мети, а не як засобу діяльності [17].

Сучасні тенденції реформування медичної системи висувають вимогу орієнтувати управління на особистість, її потреби, а також створювати в закладі охорони здоров'я умови для всебічного розвитку працівників і підвищення їхньої професійної майстерності.

## **2.2. Умови розвитку для впровадження в організаційний простір медичного закладу багаторівневої моделі системи управління якістю медичної допомоги**

У межах нашого дослідження було здійснено аналіз та ґрунтовне вивчення зарубіжного й вітчизняного досвіду впровадження перспективної багаторівневої моделі системи управління якістю медичної допомоги на прикладі ТОВ «Слобожанський центр нефрології», детально описаної в попередньому розділі. Наступним логічним кроком стало прагнення з'ясувати, як ця модель функціонує в реальних умовах роботи конкретного закладу.

Як уже зазначалося, ключовим системоутворюючим елементом запропонованої моделі виступають потреби всіх зацікавлених у якісній медичній допомозі сторін – пацієнтів, медичних працівників, галузевих та регіональних органів управління, закладів охорони здоров'я, – а також нормативно-правові вимоги. На основі цих потреб і вимог формуються політика та стратегічні цілі у сфері якості, спрямовані не лише на просте

забезпечення заданого рівня, а й на його постійне поліпшення, що істотно відрізняє нову модель від традиційних систем забезпечення якості.

Відповідно до окреслених потреб і вимог визначаються цільові показники якості медичної допомоги, показники її ресурсного забезпечення, а також стратегічні напрями діяльності, скеровані на досягнення поставлених цілей із використанням усього комплексу класичних управлінських функцій. На відміну від системи забезпечення якості, де домінували координація діяльності та контроль, у рамках нової моделі більш збалансовано застосовуються планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Стратегічні напрями формують структуру державних, галузевих і регіональних програм із якості, а також планів закладів охорони здоров'я щодо підвищення якості медичної допомоги. Змістовне наповнення цих програм і планів включає переважно нові, а також частково вже наявні види діяльності – процеси, які наскрізно охоплюють усі структурні підрозділи адміністративно-ієрархічної системи кожного рівня управління охороною здоров'я.

Так, стратегія управління взаємодією з пацієнтами передбачає доповнення вже чинних форм орієнтації на споживача медичних послуг (розгляд письмових звернень громадян, аналіз повідомлень у засобах масової інформації, особисте спілкування пацієнтів із керівниками різних рівнів управління галуззю) систематичною діяльністю з активного виявлення потреб і очікувань населення щодо системи охорони здоров'я. Це здійснюється з використанням надійних інструментів соціологічних опитувань та організацією таких досліджень на науково обґрунтованій основі, у тому числі шляхом формування груп респондентів за нозологічною ознакою.

Стратегія управління персоналом охоплює кілька взаємопов'язаних складових: виявлення професійних потреб і очікувань працівників шляхом соціологічних досліджень; безперервне системно-предметне навчання питань якості на до- та післядипломному рівнях; широке залучення медичного

персоналу до процесів управління якістю медичної допомоги. Останнє покладається в основу кадрової політики у сфері якості, включаючи розробку ефективних механізмів мотивації співробітників до якісної праці.

Необхідність активного залучення персоналу до управління якістю зумовлена і зростанням обсягів робіт, пов'язаних із плануванням діяльності зі досягнення цільових параметрів якості медичної допомоги.

Саме ця теза стала ключовою для нашого емпіричного дослідження. Йшлося про організацію моніторингу задоволеності пацієнтів наданими медичними послугами, рівень якої, згідно з пропонованою моделлю, мав прямо пропорційно впливати на можливість отримати додаткові «бонуси» від адміністрації закладу (премії, додаткові вихідні тощо), а відтак – підвищувати мотивацію та відповідальність медичних працівників.

Проведене нами експериментальне дослідження включало такі основні етапи:

- на попередньому етапі адміністрації закладу було запропоновано запровадити регулярний моніторинг задоволеності пацієнтів якістю наданих послуг. З цією метою була розроблена спеціальна анкета, яку кожному пацієнтові пропонували заповнити після завершення отримання передбаченого пакета медичних послуг (Додаток Б). У досліді взяли участь 20 представників медичного персоналу (лікарі та медичні сестри). На підставі аналізу зібраної соціологічної інформації формувався рейтинг учасників, і найкращі з них отримували право на додаткове заохочення;

- на другому етапі, за допомогою психодіагностичних методик – «Мотивація до успіху» Т. Елерса (Додаток В) та тесту «Наскільки відповідальна Ви особистість?» О. Є. Фурман (Гуменюк) (Додаток Г) – з'ясовувалося, якою мірою впроваджені експериментальні умови впливають на рівень мотивації та відповідальності медпрацівників. На цьому етапі було здійснено два вимірювання: перше – в листопаді 2020 р., до початку запровадження експериментальних умов, друге – у жовтні 2021 р., тобто через рік після їх запровадження.

Вибір зазначеного психодіагностичного інструментарію було зумовлено низкою мотивів.

По-перше, ми поділяємо позицію більшості дослідників, які вважають, що однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованої на підвищення ефективності праці персоналу, є формування відповідальності та мотивації.

З позицій психологічного аналізу відповідальність розглядають як одну з найбільш загальних інтегральних характеристик особистості, яка поєднує афективно-спонукальну, інтелектуальну та діяльнісно-поведінкову сфери людини як тілесно-душевно-духовної цілісності [23–25; 63–64].

Соціально-психологічний вимір проблеми відповідальної поведінки особистості можна конкретизувати як питання співвідношення між цінностями суспільства (або певної соціальної групи) та індивідуальними ціннісними орієнтаціями, рольовими приписами й ставленням до них (прийняттям чи неприйняттям ролі), нормативними вимогами ситуації та готовністю їх дотримуватися. Особистість постійно стикається з необхідністю узгоджувати цінності, норми й рольові приписання, засвоєні в одній сфері життєдіяльності, з вимогами іншої сфери або шукати прийнятні компроміси. Водночас потрібно враховувати активну роль самої особистості в системі соціальних (групових) відносин, а відтак – відносну автономність її власних цінностей і норм, а також їх вплив на соціальну (групову) ціннісно-нормативну систему. У цьому сенсі йдеться про взаємодію індивідуальних і соціальних (групових) регуляторів поведінки [64].

Показником гармонійного узгодження вимог необхідності та особистісних потреб є відчуття задоволення, пов'язане насамперед із досягненням результату. Таке задоволення виникає тоді, коли відповідальний результат досягається власними зусиллями, шляхом подолання труднощів. Воно зумовлене також співвідношенням між потребами й домаганнями особистості на успіх, уявленнями про власні можливості досягти позитивного результату та моральними вимогами до діяльності, що

оцінюється за критеріями відповідності/невідповідності докладених зусиль одержаному результату, його цінності й рівню складності.

Відповідальна поведінка – це тип соціальної поведінки людини, зорієнтований на реалізацію предмета відповідальності (обов'язків, доручень, завдань); така поведінка внутрішньо опосередкована особистісним смислом цього предмета та суб'єктивною імперативністю інстанції відповідальності, а у зовнішньому плані – конкретними соціально-психологічними й матеріальними умовами реалізації.

Сформованість внутрішньої відповідальності виступає головним критерієм оцінки рівня моральної зрілості особистості. У відповідальних вчинках проявляються різні форми суб'єктної активності – волева, цілетворча, творча, надситуативна, рефлексивна [23].

У більш широкому розумінні відповідальність визначається як усвідомлення індивідом, соціальною групою або народом свого обов'язку перед суспільством і людством, розгляд крізь призму цього обов'язку сутності та значення власних учинків і діяльності, узгодження їх із завданнями, що впливають із потреб суспільного розвитку.

В управлінській діяльності відповідальність має етичний, правовий, економічний, соціальний і психологічний аспекти, оскільки стосунки відповідальності реалізуються через сукупність особистісних властивостей, соціальних, правових, економічних та етичних норм. Психологічний аспект відповідальності ґрунтується на можливості вибору, тобто на свідомому відданні переваги одній лінії поведінки перед іншими. Такий вибір може здійснюватися як за умов співпраці й взаєморозуміння, так і в ситуаціях конфронтації, конфлікту, де постають у протиборстві інтереси особистості, групи або організації.

Отже, усвідомлення власної відповідальності є життєво важливою умовою оцінювання результатів діяльності з позицій норм, правил і законів. Відповідальність тісно пов'язана із самостійністю як відсутністю підлеглості чи залежності від зовнішніх сил. Якщо управлінське рішення приймає



конкретний суб'єкт особисто, то на нього покладається повна відповідальність за розв'язання проблеми. У групових рішеннях відповідальність часто розмивається, що може призводити до зниження індивідуальної відповідальності та виникнення безвідповідальності. Кожна людина повинна відчувати себе відповідальною не лише за вчинки, а й за те, що не було зроблено, але мало б бути реалізовано. Будь-яка діяльність, пов'язана з людьми, передбачає відповідальність – за життя інших, за матеріальні цінності, за якість роботи тощо. Професійна відповідальність нерозривно пов'язана з ризиком можливих втрат, а отже – вимагає постійної психологічної готовності до певних дій. На керівних посадах відповідальність часто виступає одним із головних джерел психологічного навантаження як у робочий, так і в позаробочий час. Підвищення вимог до управлінської діяльності неминуче тягне за собою посилення відповідальності в усіх її аспектах.

Одним зі складних завдань при вивченні відповідальності є з'ясування механізмів її мотивації. Це завдання важливе не лише для аналізу виникнення спонукань до активності індивіда, а й для багатьох інших напрямів психологічного дослідження розвитку особистості, де необхідно відповісти на запитання: «Що в психіці з чого виникає, коли й у якій послідовності?» [63, с. 113].

У цьому контексті особливого значення набуває поняття мотивації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають спрямованість її поведінки та орієнтують на досягнення конкретних цілей. Вона відповідає на запитання: чому людина діє саме так, а не інакше. Мотивація в управлінні персоналом покликана створити такі умови й стимули, за яких трудовий потенціал кожного працівника реалізується максимально повно на конкретному робочому місці [49].

Функція мотивації полягає у впливі на трудовий колектив через систему спонукальних чинників до ефективної праці, через громадський

вплив, колективні та індивідуальні форми заохочення. Сутність мотивації – у тому, щоб спонукати персонал компанії виконувати роботу відповідно до делегованих прав і обов’язків, у межах прийнятих управлінських рішень.

Процес мотивації розпочинається з виникнення фізіологічної чи психологічної нестачі (потреби), яка активізує поведінку й формує спонукання (мотив), спрямоване на досягнення певної мети або винагороди. Потреби породжують мотиви, що націлені на отримання винагороди, і в цьому виявляється базовий механізм мотивації.

До активної дії, зокрема до праці, людину спонукає необхідність задоволення різноманітних потреб. Потреба – це відчуття браку чогось, що переживається індивідом у певний момент часу. Вона виникає щоразу, коли порушується фізіологічна чи психологічна рівновага. Безпосередньо спостерігати або виміряти потреби неможливо – про них судять за поведінкою людей. Первинні потреби є вродженими й мають генетичну основу. Вторинні потреби пов’язані з культурним контекстом, усвідомлюються в процесі життєвого досвіду. Вони можуть виникати на основі декількох базових потреб, поєднуватися й формувати третинні потреби, в результаті чого в мотиваційній сфері особистості утворюється складна система «знаних» потреб, що перетворюються на стійкі уподобання [36].

Виокремлюють три рівні задоволення потреб:

1. мінімальний – забезпечує фізичне виживання;
2. нормальний – підтримує здатність працівника ефективно працювати (відображається, зокрема, у споживчому бюджеті);
3. рівень розкоші – коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого соціального статусу.

Зазвичай люди формулюють для себе певні цілі й намагаються їх досягти, тобто мають відповідні спонукання. Ці цілі можуть бути дуже різними – від прагнення професійного успіху й суспільного визнання до бажання задовольнити матеріальні потреби. Навіть якщо людина не завжди

усвідомлює, чому діє саме так, її поведінка все одно визначається певними мотивами.

Мотив – це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, яка сприймається індивідом як особистісно значуща необхідність. До складу мотиву можуть входити інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації. Сила мотиву залежить від ступеня актуальності відповідної потреби. Чим нагальніша потреба в певному благі й сильніше прагнення його отримати, тим інтенсивнішою стає поведінка. Люди, свідомо оцінюючи можливі варіанти, зазвичай намагаються обрати найкоротший шлях до бажаного результату.

Інструментами, що активізують певні мотиви, є стимули. Стимул – це зовнішнє спонукання до діяльності, пов'язане з впливом зовнішніх сил і об'єктів. Ними можуть бути матеріальні ресурси, дії інших людей, символи зобов'язань і можливостей – усе, що пропонується людині як компенсація за її активність або як бажаний результат. Стимули покликані забезпечувати або загальну слухняність, або цілеспрямованість поведінки через розширення чи обмеження можливостей. Реакція на стимули у різних людей може суттєво відрізнятися. Наприклад, за умов високої інфляції гроші частково втрачають роль ефективного стимулу й менш результативно використовуються для управління поведінкою. Зовнішні спонукання відображаються категорією «стимул», а внутрішні – поняттям «мотив» [26]. Поєднання стимулів і мотивів формує механізм, який дозволяє людині реалізувати власні потреби найприйнятнішим для неї шляхом – через використання власних здібностей.

Складність мотиваційної роботи полягає в тому, що один і той самий стимул може викликати різні мотиваційні ефекти в різних груп працівників залежно від віку, посадового статусу, життєвих цілей тощо. У переважній більшості організацій рівень старанності працівників значною мірою залежить саме від особливостей мотивації.

Розрізняють два основні види мотивації:

1. внутрішню – коли спонукання формуються всередині самої особистості у процесі взаємодії із завданням (наприклад, страх бути звільненим, хоча керівник ніколи прямо не ставив такого питання);

2. зовнішню – коли мотиви активізуються завдяки впливу факторів зовнішнього середовища (наприклад, оплата праці, соціальні пільги) [30].

Зовнішню мотивацію доцільно позначати терміном «мотивування». Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом активізації в ній необхідних мотивів. Мотивування персоналу здійснюється відповідно до потреб організації та її працівників і залежить від вимог зовнішнього середовища. Для ефективного мотивування необхідно аналізувати як вимоги середовища, у якому функціонує компанія, так і потреби організації (плани розвитку, стратегію управління людськими ресурсами) та індивідуальні потреби працівників (рівень бажаної зарплати, потребу в самореалізації тощо).

Зовні подібна поведінка людей може ґрунтуватися на різних мотиваційних установках. Мотивація може бути позитивною й негативною. Позитивна мотивація пов'язана з прагненням досягти успіху в діяльності, як правило, супроводжується усвідомленою активністю, позитивними емоціями й очікуванням схвалення з боку оточення. Негативна мотивація базується на страху покарання, осуді, несхваленні, що тягне за собою не лише матеріальні, а й психологічні втрати. За такої мотивації людина прагне уникнути неспіху, що часто пов'язано з негативними емоціями та небажанням надалі працювати в певній сфері.

Відомо, що багаторазове застосування покарання поступово знижує його ефективність; аналогічно й матеріальне заохочення втрачає стимулювальний потенціал, якщо використовується надто часто й стереотипно. Дослідження доводять, що регулярне отримання матеріальної винагороди (наприклад, постійних премій) з часом зменшує її мотиваційний ефект [26].

Як зазначалося в попередньому розділі, специфіка управлінської діяльності за умов упровадження інноваційної моделі передбачає подвійний

процес спонукання: з одного боку, керівник має стимулювати власну активність, а з іншого – мотивувати колектив для досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей. Важливим елементом такого управління є функціонування «зворотного зв'язку», коли керівник постійно моніторить ситуацію, своєчасно приймає адекватні рішення та коригує мотиваційні впливи. Для того, щоб знайти ефективний підхід до кожного співробітника, керівник повинен враховувати його індивідуальну мотиваційну структуру, цікавитися особистими потребами й очікуваннями.

Цікаву ідею в цьому контексті висловлює І. В. Імедадзе, який наголошує, що для адекватного розуміння всіх аспектів мотиваційного процесу необхідно вивчати одночасний вплив на поведінку людини цілого комплексу мотивів, до складу кожного з яких входить значна кількість усвідомлених потреб. Це явище автор позначає терміном «полімотивація» [32].

Проблемам полімотивації присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, які звертають увагу на такі положення:

1. мотивація виступає рушійною силою, що спонукає людину до дії й виконує кілька ключових функцій: а) спонукає до активності; б) задає загальну спрямованість поведінки незалежно від конкретної ситуації; в) підтримує діяльність, розподіляючи енергію й час; г) впливає на завершення дії після досягнення мети (Ю. Козелецький);

2. виділяють принаймні чотири різновиди полімотивації залежно від того, яка частина діяльності формується під впливом декількох потреб: – у першому випадку поведінка особистості повністю зумовлена кількома мотивами, що поєднує в собі різні види діяльності; – у другому – більша частина поведінки полімотивована, тобто вся діяльність реалізується під впливом кількох мотивів, тоді як кінцева дія, що безпосередньо веде до мети, є мономотивованою; – у третьому – один мотив повністю реалізується в межах певної діяльності, тоді як для завершення іншої, яка відбувається в тому самому поведінковому

полі, потрібна низка додаткових актів;  
– у четвертому – у процесі виконання певної діяльності в особистості виникає можливість одночасної реалізації інших мотивів, унаслідок чого поведінка розщеплюється на декілька паралельних ліній, що веде до полімотиваційності життєдіяльності (І. В. Імедадзе) [32, с. 93–94];

3. існують два можливі варіанти взаємодії полімотивації та діяльності. У першому випадку діяльність спирається на кілька загальних мотивів і, відповідно, має багатосторонній смисл (наприклад, навчальна діяльність одночасно відповідає пізнавальним і соціальним мотивам). У другому випадку виділяють мотиви-стимули й смислоутворювальні мотиви: передбачається, що провідний мотив є смислоутворювальним, тоді як інші мотиви співіснують із ним і виконують роль додаткової стимуляції (О. М. Леонтьєв) [41];

4. до внутрішніх умов, що спричиняють полімотиваційну активність, належать наміри як наслідок життєвих ситуацій, тобто як результат онтогенетичного розвитку людини. Вони формуються на основі мотиваційних ставлень, які забезпечують повноцінну полімотиваційну діяльність. При цьому полімотивація, виникаючи внаслідок одночасного впливу кількох взаємопов'язаних чи суперечливих спонукань, узгоджує дію внутрішніх стимулів, блокуючи одні мотиви та підсилюючи інші (В. К. Вілюнас);

5. багатоманіття спонукальних факторів можна розглядати через призму соціально-психологічних умов полімотивації, а регуляцію поведінки – через три взаємопов'язані сфери організаційної життєдіяльності людини: організаційно-практичну мотивацію (навчально-виховна діяльність, творча самореалізація); організаційно-інституційну мотивацію (співробітництво, співпереживання, відповідальність); організаційний менталітет (етнічна належність, сенс життя) (В. П. Казміренко) [33].

Виникнення полімотивації пов'язане з наявністю в особистості певних життєвих намірів, а також суперечностей між актуальними стимулами й

спонуканнями. У цьому сенсі полімотивацію діяльності доцільно розглядати як двофазний процес. Основа першої фази – сфера неусвідомлених потреб, що є джерелом активності й головною передумовою діяльності. Надалі ці потреби усвідомлюються й перетворюються на мотивацію – психологічне явище, у якому фіксується наявність у психіці людини певної готовності до дії, спрямованої на досягнення конкретної мети.

## **Висновки до розділу 2**

1. У сучасному науковому дискурсі, присвяченому дослідженню управлінської діяльності, переважно оперують двома поняттями – «управління» та «менеджмент». Хоча ці терміни часто вживаються як синоніми, їх змістове наповнення не є тотожним. Під управлінням розуміють діяльність, спрямовану на впорядкування процесів, що відбуваються у природі, техніці та суспільстві, усунення або зменшення їх дезорганізації та переведення в новий, більш упорядкований стан з урахуванням тенденцій розвитку відповідних систем і змін середовища. При цьому управлінський процес охоплює управлінську працю, її предмет, засоби впливу та реалізується у певному продукті. Натомість менеджмент розглядається як окремий, специфічний різновид управління, що стосується виключно управління людьми – окремими працівниками, трудовими колективами, групами, організаціями тощо.

2. Управлінський процес інтегрує в собі кілька ключових компонентів. По-перше, це управлінська праця як особливий вид людської діяльності, що сформувався та відокремився в результаті поділу й кооперації суспільної праці. По-друге, це предмет і засоби управління, якими насамперед виступає інформація про ситуацію або проблему, що потребує розв'язання. По-третє, результатом цього процесу є певний продукт – управлінське рішення, яке теж має інформаційний характер, однак уже в

перетвореному, структурованому та придатному для практичного застосування вигляді, що дозволяє використовувати його для організації практичних дій.

3. Щодо інструментарію управлінської діяльності, то знаряддями праці менеджерів виступають передусім засоби роботи з інформацією – різноманітні організаційні та обчислювальні технічні засоби, інформаційно-комунікаційні системи тощо. Саме завдяки цим засобам забезпечується збирання, опрацювання, аналіз та передавання інформації, необхідної для прийняття рішень. Результат діяльності менеджера виявляється в управлінських впливах, що набувають форми управлінських рішень, розпоряджень, вказівок, регламентів. Оцінювання ефективності такої діяльності здійснюється з позицій досягнення цілей, поставлених перед організацією, тобто ступеня реалізації визначених стратегічних і тактичних завдань.

4. Успішність менеджменту доцільно оцінювати не лише в межах категорій суто економічної результативності, таких як прибутковість, продуктивність чи рентабельність. Важливим критерієм виступає також соціальна ефективність, що відображається в якості життя членів організації – рівні їхньої освіти, умовах проживання, стані охорони здоров'я тощо. Окремо враховується здатність працівників бути активними й відповідальними учасниками процесу ухвалення рішень, їх залученість до управління, що розглядається як важлива ознака демократизації організаційного середовища. Саме сукупність цих параметрів дає змогу комплексно оцінити соціальну результативність менеджменту.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СЛОБОЖАНСЬКИЙ ЦЕНТР НЕФРОЛОГІЇ»)**

#### **3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом**

У класичній теорії управління ефективність виробництва та управлінських процесів традиційно оцінюють за узагальнюючими показниками, які відображають кінцеві результати діяльності: обсяг виробництва, величину прибутку, рівень рентабельності, часові витрати тощо. Поряд із ними використовуються додаткові індикатори, що характеризують ступінь використання окремих видів ресурсів – трудових, основних фондів, інвестицій. Однак у сфері соціального управління ситуація значно складніша: тут необхідне комплексне застосування всієї зазначеної системи показників, оскільки результат управлінської діяльності не може бути зведений лише до економічних параметрів. Важливу, хоча й важче формалізовану роль відіграє соціальний ефект, який, попри відсутність чітких кількісних вимірів, є надзвичайно значущим для оцінки якості управління.

У зв'язку з цим виділяють два взаємопов'язані, але відносно самостійні види ефективності управлінської діяльності – економічну та соціальну. Їхня самостійність має умовний характер, адже в реальних управлінських системах вони перебувають у тісній єдності й взаємозалежності. При цьому їх роль у забезпеченні гармонійного функціонування суспільного розвитку є різною: соціальна ефективність виступає узагальнюючою, кінцевою і, в цьому сенсі, головною; економічна – первинною, вихідною, базовою, тобто основою, на якій розгортається соціальний результат [16, с. 231].

Попри певну складність і багатовимірність проблематики, все ж можна виокремити інтегральну соціально-економічну категорію, що відображає

взаємозв'язок результатів управлінської діяльності – як техніко-економічних, так і соціальних – з урахуванням витрат на їх досягнення. Такою об'єднувальною категорією є ефективність управлінської праці. Загальний критерій цієї ефективності формулюється як досягнення максимального результату на одиницю витрат або мінімальних витрат на одиницю результату. Кількісна конкретизація цього критерію здійснюється за допомогою системи показників, що дозволяють співвіднести понесені витрати з отриманими результатами.

Беручи до уваги, що значна частина організацій соціальної сфери належить до неприбуткових, говорити про «значний економічний ефект» від їх діяльності не завжди коректно. Тому доцільно зосередити увагу на аналізі соціальної ефективності управлінської діяльності як специфічного виміру результативності.

Ефективність соціального управління може бути доволі точно окреслена, якщо аналізувати послідовність «мета – результат – витрати». Порівнюючи досягнутий результат з ресурсами, що були використані, визначають головну мету оцінки – встановити міру економічності управління, тобто відповісти на запитання: «якою ціною – у сенсі витрат ресурсів – досягнуто даного наближення до поставленої мети?». Таким чином, ефективність виступає одночасно і ступенем досягнення мети, і показником економічності використання ресурсів. У такому трактуванні суто економічні критерії поступово трансформуються в соціальні, переплітаючись і поєднуючись у єдину систему критеріїв і показників ефективності суспільного виробництва. Кінцевий ефект (результат) при цьому виконує радше роль орієнтира в системі оцінювання, аніж одного-єдиного кількісного індикатора.

При побудові системи оцінки ефективності управління особливого значення набуває правильне співвідношення між найближчими (короткостроковими) та віддаленими в часі результатами. Якщо акцент робиться виключно на досягненні негайних показників (наприклад,

підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку тощо) у межах короткого періоду, може виникнути ситуація, коли працівники системи управління втрачають зацікавленість у розв'язанні стратегічно важливих завдань розвитку системи [39].

Оцінювання за кінцевим результатом на основі чітко мотивованих цілей і довгострокових програм має суттєві переваги, оскільки відкриває керівнику ширший простір для прояву ініціативи, творчого підходу та варіативності рішень. Можливість визначати ефективність соціального управління пояснюється тим, що воно виступає відносно відокремленою підсистемою в будь-якій соціальній системі й має обслуговуючий характер. В обох підсистемах – керуючій та керованій – зайнято певну кількість людей, але саме підсистема управління створюється не заради себе, а для забезпечення належного функціонування й розвитку підсистеми, що продукує матеріальні чи духовні блага.

Ще одним важливим критерієм ефективності управлінської діяльності є ступінь впливу керуючої підсистеми на керовану. Оскільки система управління є відносно самостійною і функціонує як цілісний комплекс, доцільно виокремлювати не лише основний критерій ефективності, а й додаткову групу критеріїв. Ця додаткова група дістала назву вторинних критеріїв і ґрунтується на базових, пов'язуючи внутрішній стан системи управління з її здатністю діяти з підвищуваним рівнем результативності. Такі критерії часто позначають як критерії-чинники: інформація, отримана за їх допомогою, використовується для оптимізації функціонування та розвитку управлінської підсистеми.

У науковій літературі вторинні чинники прийнято поділяти на дві великі групи:

- чинники, пов'язані з якісними характеристиками елементів управлінського трудового процесу й засобів праці;
- чинники, пов'язані з рівнем використання цих елементів (організація

управління і управлінської праці, технологія управління, регулювання управлінської діяльності) [44].

Роль кожного із зазначених чинників різниться залежно від типу соціальної системи та рівня управління. Так, для керування великими соціальними системами необхідні специфічні інструменти – розвинена та надійна система комунікацій, сучасні технічні засоби, інформаційна інфраструктура тощо. Натомість для «низового» керівника ключового значення набувають безпосередні особисті впливи, уміння працювати з людьми, організовувати їхню діяльність і мотивувати досягнення цілей. Утім, у тій чи іншій формі всі перераховані чинники присутні в цілісному управлінському процесі та спрямовані на забезпечення його повної реалізації. Завдання керівника – дослідити вплив кожного окремого чинника, а також їхню сукупну дію на рівень ефективності управління.

Для оцінки результативності соціального менеджменту зазвичай застосовують кілька рівнів критеріїв. Найвищий рівень охоплює критерії загальної соціальної ефективності управління, які мають найбільш узагальнюючий характер і відображають суспільну користь, що її отримують люди (або суспільство в цілому) у результаті функціонування відповідних управлінських систем. Ці критерії, з одного боку, пов'язані з потребами, інтересами й цілями суспільного розвитку (на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях), а з іншого – дозволяють виміряти ступінь задоволення цих потреб, узгодження інтересів і досягнення визначених цілей.

Паралельно з оцінкою загальної ефективності системи управління необхідно визначати результативність її основних компонентів – управлінських функцій, організаційних структур, технологій. Ідеться про внутрішні чинники управління, які, з одного боку, визначають якість управлінського процесу, а з іншого – стають критеріями його ефективності. Наприклад, раціонально побудована організаційна структура з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів та оптимальним числом управлінського

персоналу зазвичай покращує співвідношення між результатами діяльності та витратами на управління. Коректний розподіл і групування функцій в системі управління є ознакою раціональної організації управлінської праці й може розглядатися як критерій її ефективності. Серед чинників, що впливають на результативність управління, особливу роль відіграє організація спільної праці: успіх або невдача будь-якого починання значною мірою залежить від внеску кожного працівника системи управління, а отже, від кожної окремої людини залежить ефективність роботи всієї системи.

Окрім того, можуть застосовуватися й інші «технологічні» схеми оцінювання ефективності управління. Наприклад, аналіз можна побудувати за п'ятьма послідовними етапами:

- визначення витрат, пов'язаних із реалізацією прийнятих цілей, а також із створенням і функціонуванням системи управління;
- визначення ефекту, що забезпечується функціонуванням цієї системи;
- визначення ефективності, яка досягається при реалізації кожної окремої мети управління;
- розрахунок загальної ефективності, яка формується в результаті одночасного досягнення кількох управлінських цілей [34].

Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень дає підстави стверджувати, що до найпоширеніших критеріїв загальної соціальної ефективності належать:

- рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами для відповідних видів діяльності;
- темпи та масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою ООН;
- рівень добробуту населення в розрахунку на душу населення з урахуванням диференціації доходів між різними соціальними групами та верствами, а також у порівнянні зі стандартами розвинених країн;
- упорядкованість, безпека, стійкість суспільних відносин, їх трансформація з наростаючим позитивним результатом [13, с. 453].

Поряд із названими можуть використовуватися й інші критерії, що розкривають вклад систем управління в суспільний розвиток: прибуток у розрахунку на душу населення, рівень мінімального прожиткового забезпечення, показники зайнятості, доступ до освіти, системи охорони здоров'я, якість харчування тощо.

Таким чином, стає очевидно, що кожен керівник виконує конкретні функції та обов'язки, пов'язані з реалізацією загальної мети організації, але оцінити внесок кожного тільки за допомогою одного узагальненого показника не завжди можливо. У більшості випадків доцільніше застосовувати комплекс індикаторів, тоді оцінка ефекту від діяльності окремого співробітника буде більш об'єктивною. Такі показники повинні відповідати основним видам діяльності й функціям управління, бути взаємонезалежними, чітко сформульованими й прозорими для інтерпретації.

Відомо, що більшість фундаментальних досліджень систем управління персоналом та їхніх інструментів належить західним фахівцям, а отже, й практичний досвід у цій сфері значною мірою формувався на основі західних моделей. Водночас спадщина адміністративно-командної системи не могла не позначитися на українській управлінській культурі та на психології трудових ресурсів.

Попри значний обсяг праць з теорії організації та управління персоналом, західні експерти наголошують, що жодна з існуючих концепцій не є універсальною. Вражаючи результати довготривалого економічного зростання Японії стимулювали науковців і практиків багатьох країн детально вивчати механізми та чинники, які забезпечують високу ефективність виробництва в цій державі.

Аналіз японського досвіду показав, що в центрі управлінської концепції розташована людина, яка розглядається як найвища цінність фірми. Виходячи з цієї парадигми, усі елементи системи управління орієнтовані на пробудження та максимальне використання різнобічних здібностей працівників у виробничому процесі, формування у них прагнення

до процвітання компанії, де вони працюють. Один із базових принципів японського управління персоналом формулюється так: «потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини», що обумовлює зосередженість управлінців на виявленні та розвитку індивідуальних здібностей. Керівник, хоча й спирається на формальну владу, широко використовує неформальні методи впливу, приділяючи особливу увагу формуванню організаційної ідеології та вихованню особливого ставлення працівників до свого робочого місця [59].

У західній управлінській практиці традиційно спостерігалася тенденція до створення комплексних методик пошуку «правильних відповідей» на практичні запитання, нерідко без ретельного аналізу того, наскільки коректно ці запитання сформульовані. На відміну від цього, японські підходи до розв'язання проблем акцентують насамперед пошук глибинних причин їх виникнення і правильне формулювання самої проблеми.

Останнім часом у США та європейських країнах з урахуванням японського досвіду розроблено низку моделей управління, в центрі яких також стоїть людина. Зазвичай такі моделі включають кілька базових блоків:

- персонал організації як ключовий ресурс;
- детальний облік знань та навичок працівників при призначенні їх на ключові посади;
- стиль і культура ділових взаємовідносин у межах організації;
- довгострокові цілі розвитку фірми.

Б. Генкін підкреслює, що сучасна концепція управління персоналом підприємства ґрунтується на зростанні ролі особистості працівника, на глибокому знанні його мотиваційних установок, умінні формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань підприємства, а також на системності підходів до призначення й оцінювання працівника (при цьому оцінюється весь процес входження на посаду) [57, с. 218].

Ринкова економіка створює потужні передумови для розвитку підприємницької активності, що дає змогу по-новому організувати

виробництво, стимулювати економічне зростання, забезпечуючи поєднання інтересів щодо нагромадження фізичного, фінансового та людського капіталу. Завдяки цьому долається традиційна суперечність між працею і капіталом. Досягнення головних цілей підприємства, зокрема підвищення продуктивності та якості роботи, можливе лише за умови запровадження ефективної та адаптованої до сучасних ринкових умов системи управління персоналом. У найбільш узагальненому вигляді можна виокремити три групи факторів, що впливають на працівників підприємства: – ієрархічну структуру підприємства, де провідним інструментом впливу є відносини влади-підлеглості, контроль і примус; – організаційну культуру – систему цінностей, норм, традицій, що визначають очікувані моделі поведінки та регулюють дії індивіда без відкритого тиску; – ринок – мережу рівноправних відносин купівлі-продажу, системи власності та узгодження інтересів продавця і покупця.

У процесі переходу до ринкових відносин підприємства поступово відходять від жорстко ієрархічних, адміністративно орієнтованих моделей управління, заснованих на майже необмеженій виконавчій владі, рухаючись у напрямі ринкових взаємозв'язків, економічних методів регулювання, нових форм власності. У цьому контексті дедалі більшої ваги набуває використання зарубіжного досвіду, зокрема західних підприємств, у розробці підходів до формування системи цінностей та управлінських пріоритетів [54, с. 3, с. 18].

Проблемам удосконалення роботи з керівними кадрами у США традиційно приділяється виняткова увага. Економічні засади побудови та загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США формуються під сильним впливом відносин між працею і капіталом, рівнем заробітної плати, принципами розподілу прибутку. Багато принципів організації кадрової роботи склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, властивих, скажімо, країнам Західної Європи чи Японії.



Американська система базується на розгляді управлінської діяльності як окремої професії, що потребує спеціальної підготовки, та на розгалуженій мережі навчальних закладів і центрів, які забезпечують навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінців. Вона добре адаптована до умов високої мобільності керівних кадрів у промисловості США, що частково знімає проблему формування довгострокового кадрового резерву.

Характерною рисою американського менеджменту є наявність значного прошарку так званих «джеренералістів» – керівників широкого профілю, які мають бути компетентними одночасно в техніці, економіці, організації виробництва, ринковій діяльності тощо.

У науковій літературі трапляються різні трактування поняття «управління персоналом». Частина авторів у своїх дефініціях акцентує увагу на цілях і методах їх досягнення, тобто на організаційному аспекті управління. Інші віддають перевагу змістовій стороні, що розкриває функціональні характеристики. Показовим прикладом першого підходу є визначення В. Костіва: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [56, с. 28].

Другий підхід репрезентований, зокрема, німецькою школою менеджменту, про яку згадує у своєму дослідженні Р. Чорний. Управління персоналом при цьому розглядається як сфера діяльності, ключовими елементами якої є: визначення потреби в персоналі, його залучення, використання, вивільнення, розвиток, контролінг, структурування робіт, політика винагород та соціальних пільг, участь працівників у досягненні успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [52, с. 355–361].

Керівники середньої ланки утворюють найбільш чисельну групу в адміністративно-управлінському апараті як виробничої, так і невиробничої

сфер США. Вони частіше за інших переміщуються між посадами, саме з їхнього середовища здебільшого формується резерв для заміщення вищих керівних посад. Для цієї категорії управлінців у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що включають:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, формування їх «кар'єр» та перспектив просування;
- конкурсний відбір кандидатів на вакантні керівні посади;
- формалізовану, засновану на чітких критеріях, оцінку результатів праці та професійно-ділових якостей;
- регулярні процедури оцінювання всіх керівників середнього рівня за обов'язкової участі вищого керівництва;
- активну систему перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням перспектив службового зростання.

Керівників нижчої ланки найчастіше добирають із числа робітників або молодих спеціалістів, які вперше отримують посаду, пов'язану з керівництвом людьми. При формуванні резерву на ці позиції головними завданнями виступають: відбір працівників із вираженими здібностями до управління, опанування ними базових управлінських знань і забезпечення ефективного входження на посаду.

Багато американських корпорацій використовують п'ятирічне та поточне планування формування керівних кадрів, оформлюючи відповідні документи у вигляді програм «управління кар'єрою керівників» і програм «управління людськими ресурсами».

На відміну від домінуючих у США методів (гнучкі системи оплати праці, аналіз організації праці й робочих місць, атестація персоналу), японські корпорації роблять сильний акцент на формуванні відданості працівників своїй компанії. Це досягається через ототожнення інтересів працівників із цілями корпорації, створення сприятливого морально-психологічного клімату та системи заохочень. Важливу роль відіграють системи довічного найму, урахування виробничого стажу при визначенні

рівня оплати, активна комунікація між керівниками й працівниками, широке використання ротації кадрів і безперервного навчання.

Ключовою ідеєю японської моделі є повага до людини: і топ-менеджери, і рядові працівники усвідомлюють себе представниками корпорації, а корпоративна політика (система пільг, премій, соціальних гарантій, підтримка в питаннях житла, медичного обслуговування, організація спільного дозвілля) сприяє формуванню унікального психологічного клімату, запобігає апатії та безвідповідальності.

Широко практикується трудова ротація: як правило, працівників переводять з однієї посади на іншу приблизно раз на п'ять років, нерідко поєднуючи це з підвищенням. Керівники усіх рівнів разом із підлеглими беруть участь у навчальних заходах на виробництві, проводяться регулярні зустрічі, «ранкові мітинги», збори, на яких обговорюються завдання компанії та способи їх досягнення.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації необхідними кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток працівників.

Ефективність управління персоналом і повна реалізація поставлених цілей значною мірою залежать від принципів і методів, які лежать в основі кадрової політики. Чим масштабніша компанія, чим більшою є кількість підрозділів і філій, тим важливішим стає узгодження загальних принципів єдиного управління. Разом з тим необхідно чітко розуміти, через які саме засоби реалізується управлінський вплив. Умовно можна виділити три групи основних засобів управління: безпосередні (прямі) засоби, опосередковані, а також особливу групу – квазізасоби управління, які не можуть бути однозначно віднесені до перших двох груп.

### **3.2. Методичні підходи щодо збереження і розвитку персоналу в організації**

Як показали попередні розділи магістерського дослідження, персонал виступає ключовим чинником розвитку менеджменту, формування економіки підприємства та досягнення індивідуального соціально-економічного комфорту кожної людини. Водночас сучасний стан використання персоналу в організаціях змушує констатувати наявність переважно негативних тенденцій: кількісне скорочення та руйнування якісних характеристик трудового потенціалу. Подібні процеси, посилені впливом чергової світової фінансової кризи та нових цивілізаційних викликів, ставлять під сумнів перспективи подальших позитивних зрушень в економіці.

За таких умов виникає об'єктивна потреба в поглибленому дослідженні та комплексній оцінці ефективності використання персоналу як головного рушія управління кадрами. Метою такого аналізу є виявлення слабких місць, що зумовлюють руйнування трудового потенціалу, а також пошук оптимальних шляхів його збереження й розвитку на кожному окремому підприємстві.

Розгляд використання персоналу як багатовимірного феномену потребує оцінки в декількох взаємопов'язаних площинах – демографічній, психоемоційній, інтелектуальній, ціннісно-культурній. Саме в цих вимірах формується база для подальшої активізації економічної діяльності працівників. У найбільш загальному вигляді ефективне використання персоналу можна визначити як «процес переходу у більш досконалий стан, який забезпечує його якісне та кількісне відтворення, найповнішу реалізацію та ефективне використання» [69, с. 408].

Дослідження розвитку менеджменту організації в контексті використання персоналу потребує застосування широкого арсеналу методів – способів, прийомів, підходів до вивчення досліджуваного явища, процесу чи об'єкта. В економічній науці під методом традиційно розуміють інструмент пізнання – певну сукупність або комплекс прийомів і операцій, за допомогою

яких здійснюється теоретичне відтворення економічної системи, її законів і суперечностей.

Саме виважене використання науково обґрунтованих методів є запорукою достовірності й результативності дослідження, гарантією отримання нових знань про об'єкт аналізу. Очевидно, що при вивченні конкретного явища чи процесу неможливо охопити всі відомі науці методи. Тому надзвичайно важливим завданням стає формування множини достатніх і необхідних методів – тобто розробка методики дослідження. У межах нашої роботи необхідно сформулювати методику вивчення розвитку менеджменту з позицій ефективності використання персоналу організації.

У загальному розумінні методика, за ВЕС, трактується як конкретизація методу у формі інструкцій, правил дій, чіткого опису способів виконання завдань тощо; сукупність методів навчання чомусь або практичного здійснення певної діяльності; сукупність методів і прийомів, що забезпечують доцільне проведення конкретної роботи [2, с. 658].

Побудова методики дослідження розвитку менеджменту з позицій ефективності використання персоналу потребує не лише відбору комплексу методів, а й раціональної побудови алгоритму дослідження. Найбільш адекватним у цьому контексті є системно-структурний підхід. Саме категорія цілісності, як ключовий елемент системного підходу, дозволяє розглядати поняття трудового потенціалу, окреслене у попередніх параграфах, як складну систему, що включає окремі відносно самостійні елементи. Взаємодія цих елементів зумовлює появу нових властивостей, характерних для системи в цілому й не притаманних кожному елементу окремо.

У цьому зв'язку структурний аналіз, спрямований на конкретизацію цілісності трудового потенціалу через вивчення й оцінку зв'язків і взаємовпливів між його складовими, дає змогу виявляти конкретні аспекти поточного стану персоналу та прогнозувати вектори його розвитку.

Оскільки персонал як система має як кількісні, так і якісні характеристики, оцінювання ефективності його використання вимагає

застосування комплексу кількісних показників і специфічних якісних індикаторів. При цьому якісні показники повинні спиратися на доступну статистичну інформацію та доповнюватися результатами соціологічних спостережень і опитувань.

Крім того, методика дослідження розвитку менеджменту, побудована на аналізі використання трудового потенціалу, має відповідати вимогам наукової обґрунтованості, сформульованим, зокрема, М. Салун [45, с. 89–91]. Дотримання цих вимог повинно гарантуватися протягом усього циклу дослідження – від виокремлення компонентів трудового потенціалу та формування системи показників до розрахунку інтегральної оцінки й інтерпретації результатів у контексті територіальних відмінностей, закономірностей і потенційних можливостей.

Важливою складовою управління розвитком персоналу є законодавча й нормативна база України. Вона включає Конституцію України, закони України, укази Президента, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, а також накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади.

Стаття 43 Конституції України визначає, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Стаття 53 гарантує кожному громадянину право на освіту. Повна загальна середня освіта є обов'язковою. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних закладах; розвиток різних форм навчання та післядипломної освіти; надання державних стипендій і пільг учням і студентам [1].

Кодекс законів про працю України закріплює гарантії для працівників, яких направляють на підвищення кваліфікації, а також пільги для тих, хто поєднує роботу з навчанням. Він визначає порядок організації виробничого навчання за рахунок підприємства, зобов'язує створювати необхідні умови для поєднання трудової діяльності з навчальним процесом, передбачає можливість організації виробничого навчання в робочий час. Кодекс також

містить норми щодо заохочення працівників, які навчаються, забезпечення їм робочого місця чи посади відповідно до здобутої кваліфікації, а також надання пільг та відпусток у зв'язку з навчанням у різних типах навчальних закладів [2].

Закон України «Про освіту» визначає право громадян на освіту та основи державної політики в цій сфері. Він регулює навчально-виховний процес, визначає структуру системи освіти, органи управління нею, засади наукового й методичного забезпечення [3]. Окремі розділи Закону присвячені фінансово-господарській діяльності закладів освіти, додатковим джерелам фінансування, організації наукових досліджень тощо.

Закон України «Про загальну середню освіту» встановлює правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи загальної середньої освіти, спрямованої на вільний розвиток особистості та формування цінностей демократичного правового суспільства [6]. Закон України «Про вищу освіту» регулює суспільні відносини в галузі підготовки фахівців з вищою освітою, визначає структуру та стандарти вищої освіти, особливості організації навчально-виховного процесу, підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів, фінансово-економічні механізми функціонування системи [7].

Важливе значення для розвитку персоналу має Закон України «Про зайнятість населення». У ньому викладено засади державної політики зайнятості, визначено права громадян на зайнятість, механізми регулювання ринку праці, компенсації та гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість [4]. Серед повноважень державної служби зайнятості – організація професійної підготовки та перепідготовки громадян, направлення їх до навчальних закладів, сприяння підприємствам у розробці програм навчання й перенавчання.

Стаття 20 Закону «Про зайнятість населення» зобов'язує підприємства, установи й організації, незалежно від форми власності, сприяти реалізації

державної політики зайнятості шляхом організації професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, а також перенавчання тих, хто підлягає вивільненню.

Професійний розвиток персоналу регулюється також іншими законодавчими актами: законами України «Про підприємство», «Про підприємництво», «Про оподаткування прибутку підприємств», «Про податок на додану вартість», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про позашкільну освіту», «Про державну службу», «Про наукову і науково-технічну діяльність» тощо.

Серед указів Президента України, що стосуються розвитку персоналу, важливе місце займає Указ «Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні», у якому визначено стратегічні завдання: розробка напрямів розвитку вищої освіти, удосконалення мережі вищих навчальних закладів, підвищення ефективності використання підготовлених фахівців, забезпечення якості освітніх послуг. Особливу увагу в Указі приділено реформуванню фінансової та господарської діяльності закладів, а також соціальному захисту учасників навчально-виховного процесу.

Нові механізми фінансування освіти і науки передбачають елементи децентралізованого фінансування, визначення переліку безоплатних і платних освітніх, побутових та інших послуг, джерела й інструменти фінансування післядипломної підготовки та перепідготовки кадрів (у тому числі аспірантури й докторантури).

Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» [9] був спрямований на створення передумов для реалізації довгострокової державної політики у сфері розвитку трудового потенціалу. Зокрема, у частині розвитку освітньої бази наголос зроблено на всебічному розвитку інтелектуальних, духовних і фізичних здібностей особистості, забезпеченні ринку праці висококваліфікованою робочою силою.



Одним із ключових нормативних інструментів, що регулює професійний розвиток, є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Він являє собою систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій [14]. Довідник складається з окремих випусків і розділів, згрупованих за основними видами економічної діяльності, виробництвом і видами робіт.

Кожен випуск (або його розділ) містить обов'язкові структурні елементи, пов'язані з розділами класифікації професій: вступ, кваліфікаційні характеристики, допоміжні показники та переліки професій із діапазонами розрядів. Кваліфікаційна характеристика кожної професії включає розділи: «завдання та обов'язки», «повинен знати», «кваліфікаційні вимоги», «спеціалізація», «приклади робіт».

Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має розділ «кваліфікаційні вимоги», у якому зафіксовано рівень спеціальної підготовки, необхідний для виконання відповідних обов'язків, а також вимоги до стажу роботи. Для професійної групи «Керівники» встановлено три типи вимог, що стосуються керівників первинних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня та керівників підприємств.

Довідники такого типу широко використовуються при аналізі попиту на кваліфіковану робочу силу, визначенні статусу працівника, плануванні професійно-кваліфікаційного зростання, присвоєнні розрядів (категорій), організації навчально-виховного процесу у навчальних закладах, що готують робітників і фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Отже, нормативно-правова база професійного розвитку персоналу, у поєднанні з науково обґрунтованими методичними підходами до оцінювання та використання трудового потенціалу, створює необхідні умови для збереження і розвитку персоналу в організації та підвищення ефективності сучасного менеджменту.

## *Формування кадрової політики закладів охорони здоров'я*

Динамічна трансформація соціально-економічної ситуації в Україні зумовила необхідність перегляду кадрових стратегій більшістю керівників медичних організацій з метою забезпечення високих показників результативності їх діяльності, підвищення якості наданих медичних послуг та оптимізації розподілу наявних кадрових ресурсів. У таких умовах для керівника на перший план виходить завдання удосконалення управлінських підходів до реалізації кадрових змін, оптимізації кадрових розстановок і пошук інструментів найефективнішого використання трудового потенціалу кожного працівника, а також раціоналізації робочого (трудового) часу співробітників. Широкий спектр сучасних персонал-технологій у сфері управління людськими ресурсами зорієнтований саме на підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладу охорони здоров'я.

Кадрова політика закладів охорони здоров'я значною мірою детермінується специфікою праці медичних працівників, що має низку особливостей і може бути узагальнено представлена у відповідній схемі (рис. 3.1). У сучасних умовах недостатньо раціональна кадрова розстановка фахівців у медичній організації часто є наслідком недооцінки керівниками важливості системного, науково обґрунтованого процесу кадрового планування.

Відомо, що в практиці управління персоналом закладів охорони здоров'я можуть і мають застосовуватися такі персонал-технології, як аналіз трудової діяльності, атестація персоналу, професійне навчання та розвиток, а також різноманітні інструменти мотивації. Ґрунтовний аналіз рівня та особливостей використання цих персонал-технологій у конкретному закладі охорони здоров'я дає змогу виявити наявні резерви вдосконалення управління власними трудовими ресурсами й окреслити напрями підвищення ефективності їх використання.

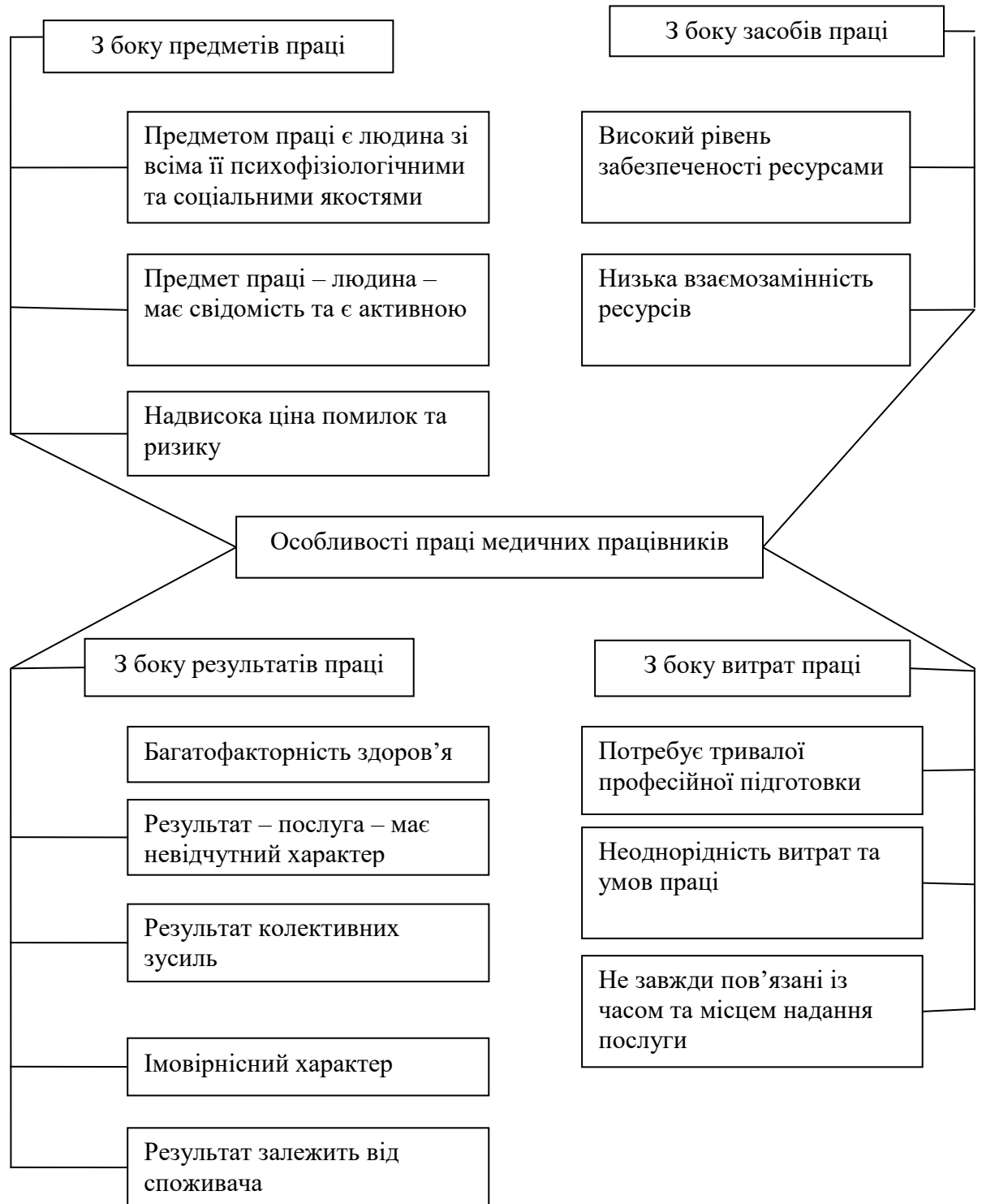


Рис. 3.1.Особливості праці медичних працівників

Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі перетворюється на одну з ключових управлінських задач у

медичній організації, в якій планується або вже розгорнуто процес змін. Робота в згуртованому й успішному медичному колективі підвищує рівень задоволеності працівників своєю професійною діяльністю і водночас виступає додатковим мотиватором, що стимулює більш активну участь персоналу в організаційних процесах, у тому числі й у процесах трансформацій та реформування.

Водночас необґрунтовані, з позиції працівників, зміни умов праці (зокрема, підвищення інтенсивності та складності фізичних і психоемоційних навантажень), а також прорахунки у стилі керівництва можуть спричинити протилежний результат – посилення напруженості в медичному колективі, зростання внутрішніх конфліктів та опору будь-яким нововведенням.

Нівелювати або істотно послабити подібні негативні ефекти можливо шляхом запровадження в закладі охорони здоров'я розвиненої системи двосторонніх внутрішніх комунікацій, яка забезпечує своєчасне й зрозуміле інформування колективу щодо цілей, етапів і проміжних результатів змін. Паралельно важливим є розширення участі персоналу в процесах ухвалення управлінських рішень, що підвищує відчуття причетності працівників до трансформацій та посилює їхню відповідальність за кінцевий результат [18].

Для керівника закладу охорони здоров'я одним з оптимальних стратегічних завдань стає раціональна організація робочого процесу, яка відповідає вимогам часу та рівню розвитку сучасної медицини й мінімізує ризики вимушених простоїв. Йдеться про скорочення ситуацій «очікування», коли співробітник не має змоги своєчасно приступити до виконання наступної трудової операції, а також про запобігання дублюванню чи повторенню вже наданих пацієнтові медичних послуг. Раціоналізація робочого часу в закладі охорони здоров'я передбачає не лише оптимальний розподіл загального трудового циклу в часі, а й виділення чіткого «часового коридору» для окремих видів діяльності, що безпосередньо впливає на планування й організацію робочих процесів у цілому.

Застосування такої персонал-технології, як хронометраж робочого часу лікарів, дало змогу виявити наявні резерви продуктивності й стало підґрунтям для підвищення ефективності роботи медичних організацій. Аналіз наукових і практичних джерел засвідчує, що особлива увага приділяється також діяльності сестринського персоналу [35, 37, 38]. Встановлено, що в роботі медичних сестер існують суттєві резерви для вдосконалення, а чинні базові нормативи часу на виконання медичних маніпуляцій нерідко не відповідають реальним потребам практики й не сприяють підвищенню якості медичної допомоги [38, 53]. За таких умов ефективним інструментом оцінювання раціональності використання робочого часу з подальшою можливістю його коригування виступають соціологічні «польові» дослідження в поєднанні з сучасними персонал-технологіями, зокрема – хронометражем діяльності персоналу.

Хронометраж як персонал-технологія розглядається як один із методів, що застосовуються для поглибленого аналізу діяльності співробітників організації. У практиці управління персоналом закладів охорони здоров'я метод хронометражу використовують для отримання детальних емпіричних даних про фактичну структуру й розподіл трудового часу, на основі яких розробляються практичні рекомендації щодо раціоналізації робочих процесів і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Традиційно кадровий потенціал трактується як кількісна та якісна характеристика персоналу, який розглядається як один із ключових видів ресурсів, необхідних для досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку організації (підприємства). Вихідною категорією для з'ясування змісту поняття «кадровий потенціал» є «людські ресурси», що зумовлює його інтерпретацію через систему показників, таких як чисельність працездатного населення, рівень освіченості, вікова структура тощо.

У сучасних наукових дослідженнях працівник розглядається не лише як безпосередній учасник виробничого процесу, а й як носій суспільних потреб на всіх стадіях відтворювального циклу, який, виконуючи функцію

визначення цілей, формує стратегічні й тактичні орієнтири розвитку економіки. У цьому контексті «трудовий потенціал» визначають як «інтегральну характеристику, яка визначає можливості людини, різних груп працівників, працездатного населення в цілому по участі в суспільно корисній діяльності і реалізації цілей соціально-економічного розвитку» [9, 29].

При цьому трудовий потенціал охоплює не лише сукупність накопичених людиною знань, навичок, здібностей та професійних компетентностей, а й цілеспрямовану реалізацію цих якостей у процесі діяльності, результати якої забезпечують досягнення визначених цілей функціонування економічної системи.

Кадровий потенціал, у свою чергу, виступає ключовим ресурсом практичної діяльності конкретної організації. Якщо трудовий потенціал у більшій мірі пов'язаний з характеристиками національного багатства та ресурсної бази країни загалом, то поняття «кадровий потенціал» стосується передусім галузевого рівня та рівня окремих підприємств і організацій. Кадровий потенціал закладу охорони здоров'я можна визначити як здатність певним чином організованих трудових ресурсів – медичних працівників – до максимально повного досягнення організаційних цілей, що у медичній сфері насамперед означає забезпечення повного спектра якісних медичних послуг на основі ефективного використання сучасного медичного обладнання та технологій.

У випадку залучення кадрового потенціалу до виробничих процесів і його успішної реалізації він трансформується в людський капітал. Людський капітал має властивість накопичуватися і генерувати дохід, що дає підстави пов'язувати процес його формування з капіталізацією кадрового потенціалу. У цьому процесі, як підкреслюють низка дослідників, провідну роль відіграють ті соціально-економічні, соціально-психологічні та інші механізми, які визначають цілі й пріоритети використання трудових ресурсів

у проектах розвитку [9, 24, 26]. Зазначена теза повною мірою стосується й організацій медичної галузі.

Таким чином, взаємозв'язок категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал» може бути репрезентований у вигляді схеми, наведеної на рисунку 3.2, яка відображає логіку переходу від сукупності наявних ресурсів до їх капіталізованої форми.

Якість робочої сили в медичній сфері слід розглядати як інтегральну характеристику кадрового потенціалу, що включає як кількісні, так і якісні параметри. Вона охоплює, зокрема: – результативні показники, які відображають рівень задоволеності населення якістю медичних послуг, а також об'єктивні індикатори стану здоров'я громадян.

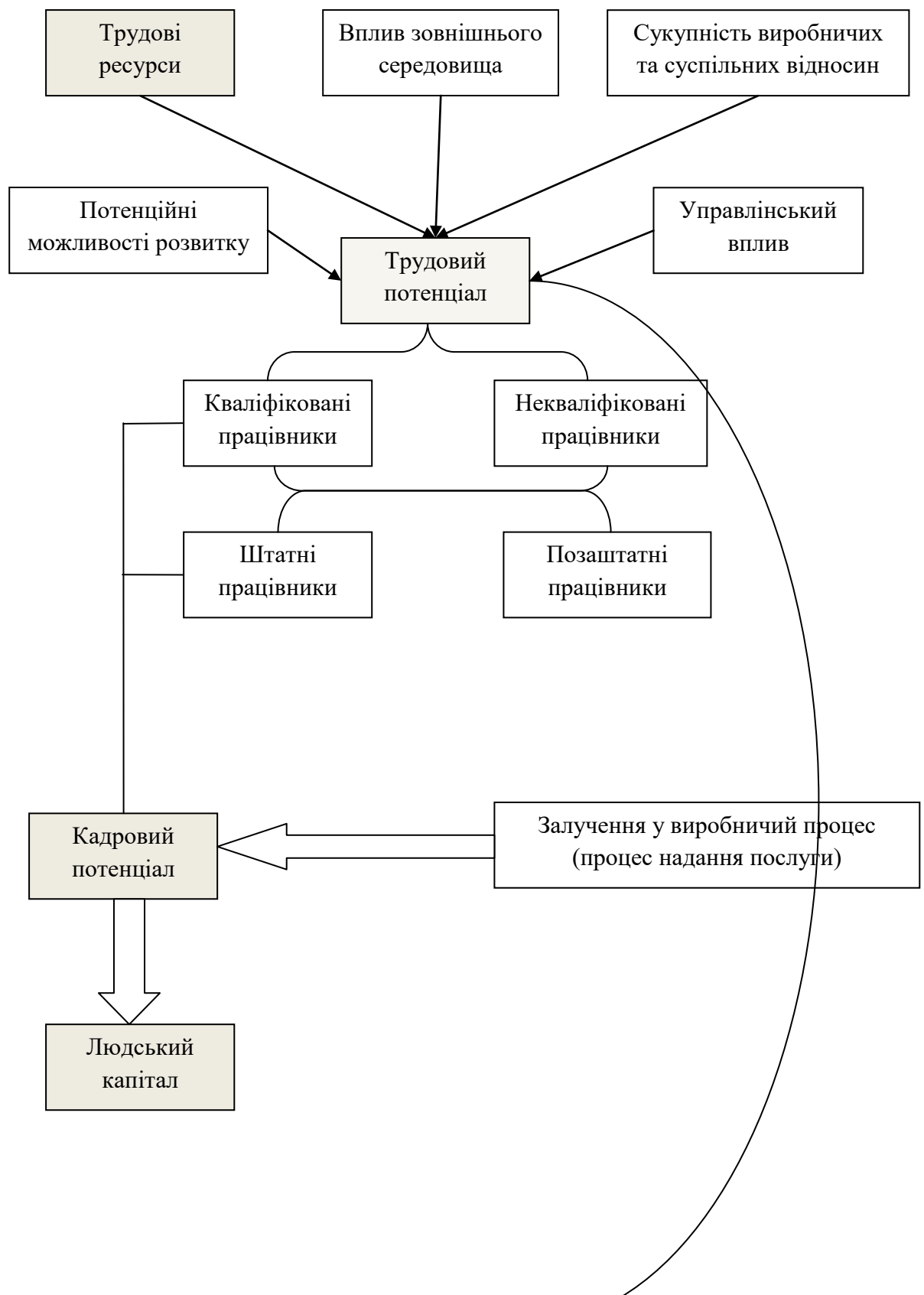


Рис. 3.2. Співвідношення категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «людський капітал»



Рівень мотиваційних характеристик діяльності медичних працівників постає важливим індикатором їхньої орієнтації на саморозвиток і самовираження, які поєднані з ключовими соціальними та моральними цінностями професії. Поряд із цим компетентнісні професійні характеристики медичного працівника визначаються ступенем відповідності виконання ним своїх функціональних обов'язків специфіці зовнішніх та внутрішніх організаційних умов.

Основні напрями кадрової політики, що визначаються органами державної влади різних рівнів, можна умовно згрупувати за кількома ключовими позиціями. По-перше, це цільова підготовка спеціалістів дефіцитних медичних професій. По-друге, заходи із залучення фахових медичних кадрів до міст і сільських територій, де існує низький рівень забезпеченості кваліфікованими медичними працівниками. По-третє, підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новітнім медичним обладнанням, що визначає якість і технологічну оснащеність медичних послуг.

У багатьох економічно розвинених країнах кадрова політика в сфері охорони здоров'я формується на принципах розподіленої відповідальності між державою та громадянським суспільством. Така модель передбачає розвиток різних форм стратегічної взаємодії між закладами охорони здоров'я, професійними медичними асоціаціями, науково-освітніми установами та виробниками медичного обладнання. Аналіз зарубіжних практик дозволяє окреслити такі провідні напрями співпраці держави, науки та бізнесу у сфері підвищення кваліфікації медичних кадрів:

- аутстафінг, що передбачає своєрідну «оренду» персоналу, який володіє необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання певних робіт;
- обмін технологіями, професійними знаннями та навичками роботи з медичним обладнанням у межах тренінгів, семінарів та стажувань;
- формування баз даних інноваційних ідей щодо вирішення проблем охорони

здоров'я та реалізація проектів з їх комерціалізації;  
– впровадження системи дуального навчання, яка поєднує теоретичну підготовку в навчальному закладі з періодами практичного навчання у закладі охорони здоров'я.

Фаза розподілу кадрового потенціалу працівників медичної сфери має не менше значення, ніж етапи формування та реалізації цього потенціалу. Дисбаланс у забезпеченні закладів охорони здоров'я достатньою кількістю фахівців, що володіють необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками, призводить до низки негативних наслідків. Серед них можна виділити такі:

- висока плинність кадрів, змінюваність і взаємозамінність працівників різного рівня кваліфікації та спеціалізації, що підриває довіру населення як до конкретного медичного закладу, так і до системи охорони здоров'я загалом;
- недостатня професійна підготовка частини працівників, що ускладнює формування корпоративних цінностей та командного духу;
- надмірне навантаження на персонал, що зменшує можливості для саморозвитку та професійного навчання;
- значне збільшення робочого навантаження на наявних фахівців, що призводить до зростання їхньої незадоволеності роботою, підвищення рівня емоційного та фізичного виснаження та зниження якості виконуваних функцій;
- залучення до медичної діяльності персоналу нижчої кваліфікації, ніж вимагає конкретний вид медичної допомоги, що неминуче відбивається на загальному рівні якості надання послуг.

Фаза обміну в процесі відтворення кадрового потенціалу медичних працівників реалізується безпосередньо в процесі надання медичних послуг і пов'язана зі стадією реалізації трудових функцій. У цьому контексті постає необхідність створення таких матеріальних і нематеріальних умов праці, які

забезпечують повноцінне відтворення працездатності медичного працівника відповідно до обсягу докладених ним зусиль.

Головна проблема ефективної реалізації кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я полягає в тому, що чинні системи мотивації здебільшого не враховують реального внеску конкретного працівника в кінцеві результати діяльності, не відображають рівня його навантаження та якості наданих медичних послуг. Спроби поєднати рівень оплати праці з обсягами та якістю роботи часто зводяться не до побудови стимулюючих механізмів, а до пошуку винних і застосування штрафних санкцій.

Наукові дослідження, присвячені проблематиці мотивації професійної діяльності медичних працівників, виділяють такі типи актуальних мотивів:

- матеріальні стимули;
- прагнення до професійного розвитку, самореалізації та зростання професійної майстерності;
- потреба у соціальних зв'язках і підтримці;
- відчуття соціальної захищеності;
- почуття альтруїзму та співчуття, орієнтація на допомогу іншим.

Зазначені мотиви формують базову структуру мотивації медичного працівника і поєднують у собі поведінкові та змістовні елементи професійної діяльності.

Хоча питання матеріального стимулювання персоналу традиційно перебувають у центрі уваги реформаторів системи охорони здоров'я, найскладнішою проблемою розвитку кадрового потенціалу в галузі, де моральні та соціальні орієнтири відіграють провідну роль, залишається створення умов для сумлінної, відповідальної та ефективної праці.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що серед чинників задоволеності працівників медичної сфери особливе місце займають можливості підвищення кваліфікації й доступ до сучасних технологій (табл. 1.1).

Проблематика мотивації медичних працівників в Україні активно досліджується фахівцями як у сфері медицини, так і в галузі менеджменту.

Так, у роботі Д. Д. Дячук, В. Г. Гур'янова, М. В. Шевченко, Ю. Б. Ященко [38] представлено результати соціологічного опитування медичних працівників щодо чинників, які вони вважають найважливішими під час вибору місця роботи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Основні чинники задоволеності роботою та мотивації медичних працівників у Німеччині та США

| Місце чинника | Німеччина                                           | Місце чинника | США                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------|
| 1             | Участь у прийнятті рішень у межах своєї компетенції | 1             | Стабільність зайнятості та фінансові стимули        |
| 2             | Можливість постійного підвищення кваліфікації       | 2             | Участь у прийнятті рішень у межах своєї компетенції |
| 3             | Рівень професійного навантаження                    | 3             | Взаємовідносини в колективі                         |
| 4             | Взаємовідносини в колективі                         | 4             | Можливість проведення досліджень, викладання        |
| 5             | Доступ до найсучасніших технологій                  | 5             | Доступ до найсучасніших технологій                  |

Таблиця 3.2

Основні чинники, які вплинули на вибір респондентів при працевлаштуванні і утримують їх в закладі охорони здоров'я

| Місце чинника | Чинник                                |
|---------------|---------------------------------------|
| 1             | Стабільність виплати заробітної плати |
| 2             | Можливість підвищення кваліфікації    |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 3  | Стабільне становище закладу та визначеність його перспектив |
| 4  | Рівень заробітної плати                                     |
| 5  | Сприятливі умови праці                                      |
| 6  | Престижність роботи                                         |
| 7  | Зручний графік роботи                                       |
| 8  | Хороша організація праці                                    |
| 9  | Хороші відносини в колективі                                |
| 10 | Різноманітність, змістовність роботи                        |
| 11 | Можливість проявити ділові якості                           |
| 12 | Самостійність у роботі                                      |
| 13 | Зручне місце розташування                                   |
| 14 | Можливість кар'єрного росту                                 |
| 15 | Можливість вирішити соціальні проблеми                      |
| 16 | Сімейна традиція                                            |
| 17 | Можливість отримання соціальних пільг                       |

Дослідники також окреслюють коло чинників, які, за оцінками медичних працівників, що брали участь у соціологічному опитуванні, позитивно впливають на зростання продуктивності та загальної ефективності їхньої професійної діяльності. Зібрані емпіричні дані свідчать про те, що найвагомішими з них, на думку респондентів, є такі позиції [38]:

- суттєве підвищення рівня заробітної плати, що виявилось значущим для 76% опитаних;
- матеріальна зацікавленість у результатах виконаної роботи, на важливість якої вказали 75% медичних працівників;
- реальні перспективи для подальшого навчання та підвищення кваліфікації, що є суттєвими для 73% респондентів;
- наявність преміальних доплат за обсяг та якість профілактичної діяльності, важливих для 70% учасників опитування;

- упровадження в практику сучасних та ефективних методів профілактики й лікування, на чому наголосили 70% опитаних;
- забезпечення доступу до мережі Інтернет, що стало важливим фактором для 63% респондентів;
- встановлення стимулюючої частини заробітної плати виключно на основі тих показників, на які медичний працівник може реально вплинути (значущим для 57% опитаних);
- гарантії стабільного працевлаштування та наявності можливостей для кар'єрного просування, що є чинником мотивації для 55% респондентів;
- використання автоматизованих робочих місць, електронного реєстру пацієнтів та електронного документообігу, важливих для 50% медичних працівників, які взяли участь у дослідженні.

Окремо було відзначено, що нематеріальні стимули відіграють надзвичайно важливу роль для переважної більшості медичних працівників – 92% опитаних. Серед можливих форм нематеріальної мотивації найбільш значущими та ефективними респонденти назвали:

- позитивні відгуки та подяки пацієнтів (63%);
- комфортний соціально-психологічний клімат у колективі (60%);
- повагу з боку інших співробітників (52%).

За оцінками самих медичних працівників, найефективнішим інструментом підвищення їхньої мотивації є врахування керівниками закладу охорони здоров'я, а також керівниками структурних підрозділів, реальних результатів праці кожного співробітника, рівня дотримання трудової дисципліни та якості виконання функціональних обов'язків під час ухвалення рішень щодо мотиваційних заходів та кар'єрного просування.

### **3.3. Організація та інтерпретація результатів експериментального дослідження**

Як зазначалося у попередньому параграфі, експериментальне дослідження включало два етапи психодіагностичного вимірювання: перший

зріз було здійснено у листопаді 2023 року, другий – у жовтні 2024 року. На початковому етапі, тобто до запровадження експериментальних умов, було використано дві психодіагностичні методики. Перша з них – «Мотивація до успіху» Т. Елерса – передбачає оцінювання 41 ситуації, на кожен з яких респондент відповідає «так» або «ні». На основі сумарної кількості отриманих балів визначаються такі рівні мотивації досягнення:

- від 1 до 10 балів - низький рівень мотивації до успіху;
- від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів - помірно високий рівень мотивації до успіху;
- понад 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

У результаті обробки даних першого психодіагностичного зрізу було отримано показники, графічно відображені на рисунку 3.2.

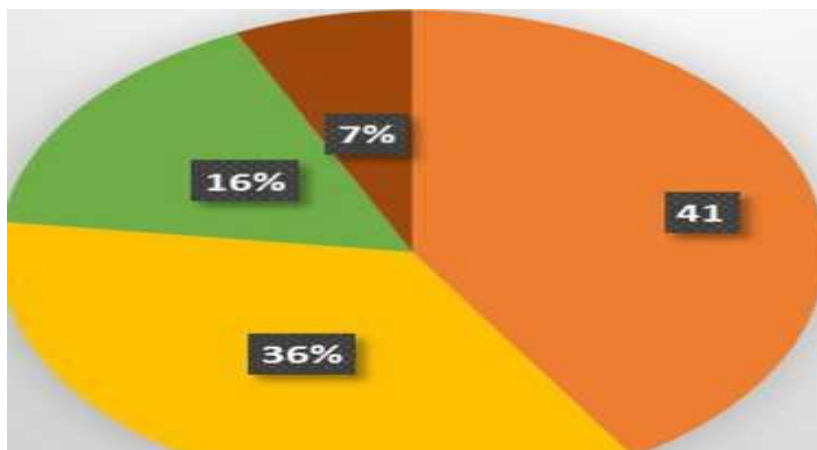


Рис. 3.2. Зведені результати обстеження медпрацівників ТОВ «Слобожанський центр нефрології»

Отримані у ході першого психодіагностичного зрізу результати засвідчили, що значна частина медичних працівників демонструє доволі низький рівень мотивації до успіху. Зокрема:

- 41% респондентів виявили низький рівень мотивації;
- 36% – середній;

- 16% – помірно високий;
- лише 7% – дуже високий рівень мотивації досягнення.

З метою пояснення причин такого розподілу мотиваційних показників було проведено додаткове опитування, спрямоване на ідентифікацію основних чинників, що зумовлюють низьку мотивацію частини медичного персоналу. Аналіз отриманих відповідей дав змогу виокремити перелік найбільш поширених демотиваторів ефективної професійної діяльності лікарів. Серед них респонденти назвали:

- низький рівень заробітної плати;
- відсутність різних видів соціальних пільг;
- незручний або надмірно напружений графік роботи;
- недостатній рівень комфорту робочих місць;
- конфліктні або напружені стосунки в колективі;
- відсутність або недостатність професійного визнання з боку колег;
- відсутність чи низький рівень підтримки та схвалення з боку керівництва;
- неможливість досягати професійних результатів, що підвищують соціальний статус;
- відсутність можливостей долучатися до розробки або впровадження інноваційних рішень;
- відсутність інтересу до роботи саме у цьому медичному закладі;
- нестача або повна відсутність технічних засобів, що сприяють ефективному виконанню професійних обов'язків;
- відсутність можливості уникнути необґрунтованої критики з боку керівництва чи колег;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- відсутність безкоштовного доступу до мережі Інтернет тощо.

Цікавим додатковим результатом опитування стало з'ясування того факту, що серед лікарів існує поширена думка про нібито безумовну пріоритетність заробітної плати як найдієвішого інструменту стимулювання. Водночас емпіричні дані свідчать, що таке припущення не є повністю



коректним. По-перше, ті медичні працівники, для яких рівень доходу є абсолютним пріоритетом, зазвичай залишають практику в державних закладах. По-друге, економічні стимули мають обмежений мотиваційний потенціал і не забезпечують довготривалого підвищення продуктивності праці. Це вимагає від керівництва закладів охорони здоров'я ширшого застосування саме нематеріальних способів впливу на мотиваційну сферу персоналу.

Зазначені чинники, як правило, пов'язані зі сферою особистого життя працівників: сімейними обставинами (створення сім'ї, виховання дітей, догляд за родичами), залученням до громадської діяльності, наявністю улюблених хобі або додаткових професійних інтересів. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність індивідуального підходу до формування системи нематеріальних стимулів. Серед найпоширеніших таких стимулів респонденти назвали:

- надання додаткових відгулів протягом року або перед основною відпусткою;
- можливість встановлення зручного, узгодженого графіка відпустки та забезпечення її безперервності;
- впровадження більш компактного та адаптованого графіка роботи;
- підвищення рівня комфортності робочих місць.

Таким чином, впровадження зазначених факторів як окремо, так і в комплексній взаємодії, а також реалізація індивідуального підходу до кожного працівника створюють умови для зростання їхньої професійної активності, сприяють формуванню готовності до саморозвитку та удосконалення професійних знань, умінь і навичок у процесі виконання трудових функцій.

Беручи до уваги більшість зауважень, виявлених під час попереднього етапу опитування, та інтегруючи їх у систему експериментальних умов, у ході другого психодіагностичного зрізу було зафіксовано певні позитивні зміни у структурі мотивації медичних працівників. Ці зміни наведено на

рисунку 3.3., де представлено показники рівня мотивації досягнення за методикою Т. Елерса.

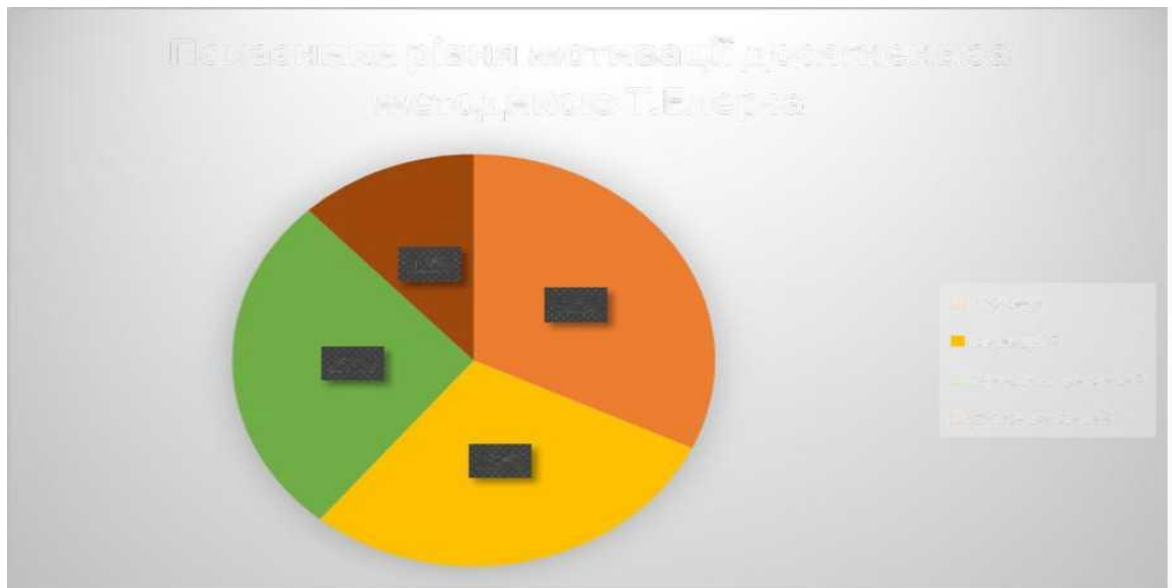


Рис. 3.2. Зведені результати обстеження медпрацівників ТОВ «Слобожанський центр нефрології»

Відповідно до запропонованих способів підвищення мотивації, результати дослідження підтвердили наявність характерної закономірності: особи, помірно орієнтовані на досягнення успіху, переважно схильні обирати середній рівень ризику. Натомість ті, хто демонструє домінування мотивації уникнення невдач, частіше обирають або мінімальний, або навпаки — надмірно високий рівень ризику. Виявлено й зворотну залежність: що сильніше виражена мотивація до успіху і прагнення досягти мети, то нижчим є рівень готовності суб'єкта до ризику. Мотивація досягнення впливає також на рівень надії на успіх: у разі сильної мотивації до успіху очікування позитивного результату, як правило, є помірними, тоді як за слабкої мотивації такі очікування можуть виявлятися завищеними. Водночас особи, орієнтовані на досягнення успіху та водночас наділені значними очікуваннями щодо позитивного результату, схильні уникати високого рівня ризику.

Установлено, що працівники із сильно вираженою мотивацією досягнення і високою готовністю до ризику рідше потрапляють у ситуації, пов'язані з нещасними випадками, порівняно з тими, хто характеризується високою готовністю до ризику, але одночасно має домінуючу мотивацію уникнення невдач. І навпаки, за умов домінування мотивації уникнення невдач (орієнтації на захист) відбувається суттєве гальмування мотиву до успіху та досягнення поставлених цілей.

Указані висновки узгоджуються з результатами, отриманими із застосуванням іншої психодіагностичної методики — «Наскільки відповідальна Ви особистість?» О. Є. Фурман (Гуменюк) (Додаток Г). Цей тест включає 20 проблемних життєвих ситуацій, кожна з яких містить п'ять можливих варіантів розв'язання, що є рівноцінними з погляду діагностичного критерію та репрезентують різні типи психологічних завдань. Досліджуваній має обрати лише один варіант як адекватний, тоді як решта чотири мають бути відхилені як неприйнятні. Таким чином, окрім 20 ситуацій, тест передбачає опрацювання 100 психологічних завдань, які обстежуваний має сприйняти, усвідомити, інтерпретувати, прийняти або відхилити, зафіксувавши відповідь.

Рівень сформованості загальної відповідальності визначається за мірою розвитку її основних складових:

- когнітивної,
- мотиваційно-афективної,
- поведінкової.

Кожен із цих компонентів має власну структуру та змістову специфіку, що дозволяє вибудувати профілі відповідальності, характерні для різних рівнів її розвитку.

Для особистості з високим рівнем відповідальності характерними є високий рівень як когнітивного, так і поведінкового компонентів. Це виявляється в усвідомленні сутності відповідальності, глибокому розумінні шляхів її розвитку, здатності осмислювати істинні причини безвідповідальності

поведінки, схильності до самоаналізу й самовиховання, спрямованих на розвиток внутрішнього потенціалу в подоланні труднощів. Такі працівники дотримуються нормативної відповідальної поведінки як сталого принципу, незалежно від зовнішніх обставин. В ієрархії мотивів відповідальності у них домінують мотиви самореалізації, самопізнання та морального самоствердження.

Працівники із середнім рівнем відповідальності характеризуються помірною наполегливістю, орієнтацією на зовнішні вимоги, достатньою результативністю діяльності, емоційністю мобілізуючого характеру та сформованими навичками самоконтролю. Виконуючи відповідальні завдання, вони прагнуть до якісного результату й отримують задоволення від самого процесу діяльності, що наділяє виконувану справу внутрішнім змістом. У мотиваційній структурі цього рівня переважають суспільні мотиви, мотиви морального самоствердження та прагматичні мотиви.

Низькому рівню відповідальності притаманне поверхове розуміння сутності відповідальної поведінки, недостатня усвідомленість внутрішніх механізмів її розвитку, схильність пояснювати власну безвідповідальність зовнішніми чинниками. Такі працівники орієнтуються переважно на отримання особистої вигоди, а відповідальна поведінка розглядається ними як інструмент досягнення власних суто утилітарних цілей. Здійснення відповідальних доручень не супроводжується внутрішнім задоволенням, а очікування зосереджені на можливих винагородах, які медичний працівник сподівається отримати.

Дані, отримані за результатами застосування методики О. Є. Фурман (Гуменюк), представлені в таблиці 3.1 і дозволяють задокументувати динаміку змін рівня відповідальної поведінки медичного персоналу на початку дослідження та після року впровадження експериментальних умов. Саме це порівняння стало підставою для подальшого аналізу ефективності сформованої системи управлінських впливів у межах експерименту.

Таблиця 3.1

Зведені результати обстеження медпрацівників за методикою “Наскільки відповідальна Ви особистість?” О. Є. Фурман (Гуменюк)

| Етап впровадження експериментальних умов | Компоненти відповідальності:<br>усереднені бали (макс 25) |                            |                           |                   | Усереднений коефіцієнт відповідальності особистості у %<br>(макс 100) |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                          | Когні-<br>тивний                                          | Емоційно-мотива-<br>ційний | Поведінк ово-<br>вольовий | Морально духовний |                                                                       |
| I етап (листопад 2020р.)                 | 9,80                                                      | 12,75                      | 12,92                     | 14,37             | 49,84                                                                 |
| II етап (жовтень 2021 р.)                | 11,88                                                     | 15,69                      | 15,74                     | 16,25             | 59,56                                                                 |

Спираючись на дані таблиці, можна констатувати наявність виразної тенденції до зростання рівня відповідальності за всіма складовими, що представлено значеннями 49,84 % та 59,56 %. Найпомітніший прогрес простежується у поведінково-вольовому та морально-духовному компонентах (12,92 % і 15,74 %, а також 14,37 % і 16,25 % відповідно). Ці зміни переконливо демонструють результативність упроваджених експериментальних умов. Особливо важливо, що розвиток діяльнісно-поведінкового компонента свідчить про те, що відповідальність як моральна норма сформована ще не повною мірою, а регуляція поведінки здійснюється з урахуванням аналізу конкретних ситуацій. Саме фактори ситуації виступають визначальними у виборі відповідальної поведінки медичних працівників. У свою чергу, розвиток когнітивного компонента характеризується більшою осмисленістю поведінкових реакцій та прийнятих рішень.

Таким чином, застосування економічних, творчих, ресурсних і статусних способів мотивування — як окремо, так і в інтегрованому вигляді

— у поєднанні з індивідуальним підходом до кожного лікаря дає змогу досягти суттєвих позитивних результатів. Це забезпечує включеність кожного фахівця в процес професійного саморозвитку та систематичного вдосконалення знань, умінь і навичок у межах виконання лікувальної діяльності.

На основі проведених досліджень було розроблено модель управління якістю медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я, побудовану на логіці циклу внутрішнього аудиту та структуровану за новими компонентами. Модель охоплює умовно-постійну складову (нормативно-методологічну базу, що ґрунтується на стандартизації процесів надання медичної допомоги, формування системи матеріального й морального стимулювання медичних працівників за якісне виконання професійних обов'язків, участь у заходах із покращення якості, а також створення сприятливого колективного середовища, зорієнтованого на принципи безперервного підвищення якості медичної допомоги). Також модель містить умовно-змінну складову, що включає аналіз показників діяльності медичних працівників, вивчення рівня відповідальності та мотивації, зокрема із врахуванням таких факторів, як можливість отримання додаткових днів відпочинку протягом року або перед відпусткою, формування зручного та безперервного графіка відпустки, скорочення щоденного робочого навантаження та підвищення рівня комфортності робочих місць.

### **Висновки до третього розділу**

Комплексний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду з дослідженої проблематики підтвердив важливість залучення персоналу до управлінського процесу, що істотно підвищує його ефективність. Використання багаторівневої моделі управління якістю медичної допомоги, покладеної в основу побудови експериментальних умов, дало змогу продемонструвати, що зростання особистої зацікавленості кожного медичного працівника у

позитивній оцінці його діяльності з боку пацієнтів значною мірою підсилює мотивацію та відповідальність перед пацієнтом. Це, у свою чергу, актуалізує вимогливість працівника як до власної професійної діяльності, так і до управлінських дій керівництва закладу, адже якість менеджерських рішень — пов'язана з розподілом ресурсів, організацією роботи персоналу, плануванням діяльності — безпосередньо впливає на оплату праці та соціальні гарантії медичного працівника.

## **ВИСНОВКИ**

Функціонування будь-якої організації передбачає реалізацію низки дій і проєктів, які можуть частково збігатися або взаємодоповнювати один одного. Як зазначає В. Дункан, між діями та проєктами існує суттєва спільність, адже вони виконуються працівниками, потребують залучення обмежених ресурсів та потребують планування, реалізації й контролю [5]. Проєкти розвитку персоналу охоплюють задум (проблему і завдання), засоби його реалізації та конкретні цілі. Такі проєкти можуть бути реалізовані на різних рівнях управління — як у межах одного структурного підрозділу, так і на міжорганізаційному рівні, залучаючи професійні навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої влади.

Проєкти розвитку персоналу посідають важливе місце в загальній стратегії управління організації. Прикладами таких проєктів можуть бути: створення нової технології професійного навчання персоналу, перегляд процедур атестації, розроблення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування працівників, формування нових програм професійної перепідготовки. Тимчасовий характер проєкту передбачає наявність визначених початку й завершення. Завершенням проєкту вважається момент досягнення поставлених цілей або рішення про його припинення у зв'язку з відсутністю можливості їх реалізації. Тривалість таких проєктів може

варіювати — вони можуть займати роки, але завжди мають чіткий фінал, відрізняючись від неперервної, поточної діяльності.

Управління як функція організованих систем різної природи забезпечує їх цілісність, збереження структури, досягнення поставлених завдань, підтримання продуктивності й відповідності закономірностям їх існування. Мета управління полягає в упорядкуванні системи та забезпеченні її ефективного функціонування. Управлінський вплив можливий лише за умов підпорядкованості об'єкта управління суб'єкту, а реалізація управлінських зв'язків здійснюється через систему взаємин між людьми. Оскільки суспільство є складною, цілісною структурою, виникає потреба у забезпеченні цілісності соціальних процесів шляхом соціального управління.

Одним з ключових пріоритетів Уряду України є реформування системи охорони здоров'я та досягнення рівня, співставного з європейськими стандартами. Зміни у фінансових підходах МОЗ і Мінфіну започаткували системну реформу галузі, головною метою якої є підвищення якості медичних послуг, зростання заробітних плат, запровадження страхової медицини та збільшення автономії закладів. Попри те що у медичній сфері відбулися кардинальні зміни, аналіз досліджень численних науковців свідчить про недостатність впровадження відповідних заходів у практику роботи конкретних закладів охорони здоров'я. Значна частина стандартів, запозичених із зарубіжних систем, виявилася складною для адаптації до реальних умов конкретних медичних установ. Це зумовило потребу у створенні власних систем управління якістю, що ґрунтуються на внутрішніх стандартах і враховують специфіку закладу.

Сутність пропонованої реформи полягає в необхідності визначення державою гарантованого пакета медичних послуг та створенні умов для того, щоб громадянин міг обирати лікаря самостійно. У такій моделі держава фінансує не мережу закладів, а конкретного лікаря, якого обрав пацієнт. Це формує конкурентне середовище, мотивуючи лікарів підвищувати якість



послуг, щоб бути обраними. Саме ця концепція була врахована у дослідженні, і отримані експериментальні дані засвідчили її правильність.

Проекти розвитку персоналу істотно відрізняються від звичайних управлінських дій тим, що вони завершуються після досягнення визначених цілей. На відміну від перманентних завдань кадрової служби, проектна діяльність має чітко окреслені часові та змістові межі. Під час реалізації таких проєктів створюються унікальні продукти, які не існували раніше. Наприклад, хоча на підприємствах створюються тисячі програм підвищення кваліфікації, кожна з них є неповторною, оскільки має власного автора, замовника, специфічні форми та методи навчання й орієнтована на конкретний контингент працівників.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління [Текст]: Курс лекцій / Г.В. Атаманчук. - М.: Юр. лит., 1997. - 298 с.
2. Баєва О., Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації //Персонал, 2005. - №9. - С. 81 - 84.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. - С. 1082.
4. Виноградський М.Д., Менеджмент в організації: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2004. - 598 с.
5. Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент. - Харків: ХНАМГ, 2008. - 264 с.
6. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник для вузів / О.С. Віханський. - М.: Висш. школа, 1994. - 224 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: Підручник / І.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. і доп. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
8. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи /Курс лекцій. Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
9. Горачук В. В. Методичні підходи до формування показників якості лікувально-діагностичного процесу в закладах охорони здоров'я / В. В. Горачук // Зб. наук. праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика. - К., 2012. - Вип. 21. - Кн. 2. - С. 700 -706.
10. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. -133 с.
11. Гуменюк О. Психологічний аналіз громадянської відповідальності особистості // Психологія і суспільство. - 2007. - №4. - С. 81-92.

12. Гуменюк О. Феномен полімотивації: сутнісний зміст взаємин за модульно-розвивальної оргсистеми / Оксана Гуменюк // Психологія і суспільство. - 2001. - №1. - С. 74-123.
13. Гуменюк О.Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу: Монографія. - Ялта-Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. - 340 с.
14. Дуб Л. Р. Перспективи застосування стандартів ISO для поліпшення якості діяльності медичних та фармацевтичних закладів різного спрямування / Л. Р. Дуб, А. Б. Зіменковський, О. В. Никулишин // Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація. - 2009. - № 1-2. - С. 28 - 33.
15. Економіка охорони здоров'я : підручник / [Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін.]; під ред. В. Ф. Москаленка. - Вінниця: Нова книга, 2010. - 288 с.
16. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. - К.: Либідь, 2002. - 304с.
17. Збірник законів України про працю/ Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.
18. Казміренко В.П. Социальная психология организаций. - Киев, 1993. - 191с.
19. Карпенко О.Г. Мотивація в структурі діяльності соціального працівника // ВІСНИК Житомирського державного університету імені Івана Франка. - 2004. - №17. - С. 36 - 39.
20. Машков О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації / О. Машков, С. Мосов, Н. Нижник // Вісник УАДУ. - 1998. - №1. - С.132 - 137.
21. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. /Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
22. Надюк З. А. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю медичної допомоги в Україні : стандартизація медичної допомоги : посібник / Надюк З. А. - К., 2009. - 40 с.

23. Надвинична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації // Психологія і суспільство. - 2011. - № 1. - С. 114 - 122.
24. Охорона здоров'я України : стан, проблеми, перспективи : [монографія] / [Ю. В. Вороненко, В. М. Князевич, В. В. Лазоришинець та ін.]. - К., МОЗ України, 2009. - 439 с.
25. Подшивалкіна В. Проблеми фахового самовизначення та професійної диференціації психологічного товариства // Психологія і суспільство / Гол. редактор А.В. Фурман. - 2005. - № 1. - С. 7 -15.
26. Про Порядок контролю та управління якістю медичної допомоги [Електронний ресурс] / МОЗ України. - Офіц. вид. - К., 2009.-189. (Нормативний документ МОЗ України. Наказ). - Режим доступу : [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20090326\\_189.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20090326_189.html).
27. Проект ЄС «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Глосарій термінів з якості та стандартизації медичної допомоги Глосарій [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.eushc.com.ua/gq.html>
28. Роль міжнародної стандартизації в економічному розвитку України / О. Бікбулатова, Б. Гриньов, Ю. Даниленко [та ін.] // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2012. - № 1. - С. 3 -10.]
29. Савельєва В.С., Управління персоналом: Навч. посіб./ В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал. 2005. - 336 с.
30. Савчин М.В. Психологічні основи розвитку відповідальної поведінки особистості: Дис. док. психол. наук. - К., 1997. - 199 с.
31. Савчин М.В. Психологія відповідальної поведінки / М.В. Савчин. - К.: Україна. Віта, 1996. - 130 с.
32. Слабкий Г. Основні міжнародні підходи до визначення і формування основ політики поліпшення якості медичних послуг / Геннадій Слабкий, Олена Дудіна // Охорона здоров'я України. - 2008. - № 4. - С. 119 -120.].
33. Соціальний менеджмент [Текст]: Підручник для вузів/ С.Д. Ільєнкова, В.Н. Журавльова, Л.Л. Козлова і інш. Під. Ред. Ільєнкової С.Д. - М.: Банки і

біржі, ЮНІТИ, 1998. - 264 с.

34. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Тейлор Ф. У. ; [пер. с англ. А. И. Зак; научн. ред. и предисл. Е. А. Кочергина]. - М. : «Контроллинг», 1992. -137 с.

35. Фурман А.В. Методологія наукових досліджень: Модульно-розвивальний підручник. - Тернопіль: Економічна думка, 2005. - 50 с.

36. Фурман А.В., Гуменюк О.Є. Концепція мотиваційних психоформ у сфері модульно-розвивальної освіти / А.В. Фурман, О.Є. Гуменюк // Модульно-розвивальна система як об'єкт теоретико-методологічного аналізу: Збірка матеріалів до п'ятиріччя Інституту експериментальних систем освіти (1 листопада 2004 року). - Тернопіль: Економічна думка, 2004. - С. 28-32.

37. Фурман А.В., Гуменюк О.Є., Ткач Ю.С. Методологічне обґрунтування концепції мотиваційних психоформ // Вітакультурний млин. - 2010. - Модуль 12. - С. 9 -19.

38. Хміль Ф.І., Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 608 с.

39. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. - К., 2002. - 154 с.

40. Ярош Н. П. Порівняльний аналіз державних стандартів надання медичної допомоги в Україні та зарубіжних країнах / Н. П. Ярош // Україна. Здоров'я нації. - 2008. - №4 (12). - С. 62 - 67.

41. Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for codes of conduct for organizations (ISO 10001:2007 (en) -Available at :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10001:ed-1:v1:en>

42. Rothbard M. N. Keynes the Man. - in: Dissent on Keynes. A Critical Appraisal of Keynesian Economics (ed. by M. Skousen). - New York: Praeger, 1992. - P. 171-98.

43. World report on knowledge for better health : strengthening health systems: Summary [Електронний ресурс] / WHO, Geneva, 2004. - 162 p. - Available at: [http://www.who.int/rpc/meetings/en/world\\_report\\_on\\_knowledge\\_for\\_better\\_health2.pdf](http://www.who.int/rpc/meetings/en/world_report_on_knowledge_for_better_health2.pdf).

44. Vroom V.H., Deci E.L. An overview of work motivation // Reading in industrial and organization al psychology. N.Y., 1972. - 304 p.

<https://library.if.ua/books/104.html>