

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

на тему

«Удосконалення менеджменту персоналу в закладі охорони
здоров'я (на прикладі КНП «МКБЛ № 25» ХМР)»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,

групи ЗЗОЗ-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/_____Наталія КОМНАЦЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/_____Денис КОВАЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/_____Вікторія ЧОБИТОК
(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

_____ (підпис)

«__» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Наталії КОМНАЦЬКІЙ**

1. Тема: «Удосконалення менеджменту персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП «МКБЛ №25» ХМР)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р. _____
2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 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 КНП «МКБЛ №25» ХМР. Розділ 3. Удосконалення розвитку та використання персоналу КНП «МКБЛ №25» ХМР.
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 11 рис., 7табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

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

Керівник:

(підпис)

Денис КОВАЛЕНКО

Завдання прийняла до виконання:

(підпис)

Наталія КОМНАЦЬКА

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

№ 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	

Здобувачка

(підпис)

Наталія КОМНАЦЬКА

Нормоконтроль:

(підпис)

Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення менеджменту персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП «МКБЛ №25» ХМР)».

Робота містить 108 с., 11 рис., 7 табл., 43 джерел.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних засад розвитку та використання персоналу в закладі охорони здоров'я, проаналізувати розвиток персоналу в закладі охорони здоров'я КНП «МКБЛ №25» ХМР та удосконалити його.

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

Предмет дослідження: удосконалення управління розвитком персоналу КНП «МКБЛ №25» ХМР..

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 КНП «МКБЛ №25» ХМР були втілені у роботу даного закладу.

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

ANNOTATION

Topic: "Improvement of personnel management in the health care institution (on the example of KNP" City Clinical Hospital №25 "HMR)".

The work contains 108 pages, 11 figures, 7 tables, 43 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 KNP" City Clinical Hospital №25 "HMR and to improve it.

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

Subject of research: improvement of personnel development management of KNP" City Clinical Hospital №25 "HMR..

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 the development of the staff of KNP" City Clinical Hospital №25 "HMR were implemented in the work of this institution.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОБ'ЄКТУ 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.....	31
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «МКБЛ№25» ..	37
2.1. Аналіз роботи КНП «МКБЛ№25» ХМР	37
2.2. Умови розвитку для впровадження в організаційний простір медичного закладу багаторівневої моделі системи управління якістю медичної допомоги	47
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ КНП «МКБЛ№25» ХМР	60
3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом	60
3.2. Методичні підходи щодо збереження і розвитку персоналу в організації.....	70
3.3.Організація та інтерпретація результатів експериментального дослідження.....	90
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. У системі виробництва будь-якого типу продукції чи послуг поряд із функціонуванням інвестиційного капіталу, який охоплює основні фонди та оборотні кошти, фундаментальне значення мають трудові ресурси. За сучасних умов саме трудові ресурси дедалі частіше розглядаються як найцінніший різновид капіталу, доступний підприємству. Інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу, що супроводжується стрімким зростанням частки наукомістких технологій у виробничих процесах, зумовлює висування нових вимог до працівника, зокрема щодо його професійних компетентностей, соціально-психологічних характеристик і загального рівня культури. У цьому контексті ефективне управління трудовими ресурсами перетворюється на специфічну функцію управлінської діяльності, спрямовану на забезпечення процесів найму персоналу, організацію їх навчання, здійснення оцінювання результатів діяльності та формування системи оплати праці, що в підсумку визначає результативність функціонування виробництва. До складу персоналу, або кадрів підприємства, входять підготовлені та кваліфіковані працівники, які перебувають у його штаті.

Ключовою метою системи управління персоналом є формування кадрового потенціалу, що відповідає вимогам конкретного підприємства, а також забезпечення професійної та соціальної адаптації працівників у виробничому середовищі. Значна увага до проблеми вдосконалення механізмів управління персоналом пояснюється зростанням інтересу до цієї тематики серед науковців, серед яких – З. Бевз, В. Веснін, Л. Галаз, С. Гринкевич, О. Дребот, Л. Дулуб, В. Костів, М. Новікова, Г. Осовськ, О. Крушельницька, Р. Чорний та інші дослідники, які наголошують на ролі сучасних технологій управління людськими ресурсами.

Серед ключових завдань, що покладаються на служби з управління персоналом, виокремлюють планування потреби підприємства у трудових

ресурсах, організацію пошуку та добору фахівців відповідних компетенцій, створення системи професійного навчання та заходів із підвищення кваліфікації, управління мотиваційними механізмами, забезпечення умов для зростання продуктивності праці, здійснення контролю за відстеженням змін у статусі працівників, а також вирішення правових аспектів трудових відносин. Сукупність організаційних і управлінських процесів, насамперед мотиваційних, має на меті активізувати внутрішні ресурси співробітників та забезпечити їх повну й максимально результативну реалізацію у виробничому процесі. З огляду на це, актуальність вивчення проблем, пов'язаних з оптимізацією системи управління персоналом, у сучасних умовах залишається надзвичайно високою та такою, що потребує постійної уваги. Все вищезгадане обумовило вибір теми нашого магістерського дослідження: **«Удосконалення менеджменту персоналу в закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП «МКБЛ №25» ХМР)».**

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

Предмет дослідження: удосконалення управління розвитком персоналу КНП «МКБЛ №25» ХМР

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 КНП «МКБЛ №25» ХМР;
- удосконалити розвиток персоналу КНП «МКБЛ №25» ХМР.

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 КНП «МКБЛ№25» ХМР.

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 113 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-економічних процесів останніх десятиліть переконливо демонструє безперервний рух до якісно нового типу суспільного розвитку — суспільства, в основі якого лежать інформація, інновації та знання, а провідною метою стає всебічна реалізація можливостей людського розвитку. У такому контексті трудовий потенціал організацій постає вирішальним чинником формування конкурентоспроможної економіки, а також досягнення соціально-економічного благополуччя кожного громадянина.

Традиційно організацію трактують як групу людей, об'єднаних для досягнення певних цілей і виконання конкретних завдань. Розглядаючи організацію як соціальний інститут, виокремлюють низку елементів, які формують її структуру та визначають її особливість як специфічного суспільного утворення. До таких елементів належать наявність спільної мети, визначена організаційна структура, сформована організаційна культура, постійна взаємодія із зовнішнім середовищем, а також використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Практично за кожним значущим науковим або технічним досягненням стоїть потужна організація, здатна акумулювати людський інтелект, досвід і професійні компетентності.

Сучасні організації, у межах яких поєднані зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих працівників, створюють умови для реалізації масштабних проєктів. Незважаючи на різноманітність за масштабами чи сферами діяльності, усім їм притаманні спільні характеристики:

- наявність чітко визначених цілей;
- функціонування системи внутрішніх зв'язків між членами організації

та дотримання правил, що регулюють порядок цих взаємовідносин;

- постійна взаємодія зі зовнішнім середовищем.

Кожна організація є створеним людьми механізмом досягнення визначених результатів, а не явищем, що виникає саме по собі.

Базові, або фундаментальні, цінності виражають основні причини існування організації та формують її кредо. Ці цінності властиві будь-якому людському об'єднанню, залишаються стабільними протягом тривалого часу та забезпечують сталість розвитку. Наприклад, для закладів вищої освіти такою базовою цінністю традиційно є підготовка висококваліфікованих фахівців для народного господарства.

На основі фундаментальних цінностей формується система стратегічних завдань — планів реалізації цих цінностей у конкретних організаційних умовах з урахуванням зовнішніх чинників та наявного потенціалу. Стратегічні завдання охоплюють кінцеву мету, часові рамки її досягнення і способи реалізації. Вони значною мірою залежать від динаміки зовнішнього середовища та потребують регулярного актуалізування й коригування.

Короткотермінові цілі становлять конкретизовані елементи програм реалізації стратегічних рішень і відзначаються високим рівнем деталізації. До таких цілей належать бізнес-плани, прогнози виручки, плани збуту та інші документи оперативного рівня. Важливість короткотермінових планів полягає в їхньому безпосередньому впливі на щоденну поведінку працівників і на досягнення запланованих організаційних результатів. Для реалізації цих цілей необхідна узгоджена робота всіх співробітників, що передбачає чітку координацію, підтримання внутрішнього порядку та наявність продуманої організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її внутрішню архітектуру — складові елементи, співвідношення між ними та рівень гнучкості організаційної конфігурації. У науковій літературі та практиці управління виділяють три основні типи організаційних структур:

- функціональну;

- продуктову;
- матричну.

Функціональна структура ґрунтується на розподілі основних управлінських функцій між підрозділами, відповідальними за окремі напрями діяльності. Продуктова (лінійна) структура характеризується поділом праці за видами продукції або послуг. Матрична структура відзначається високою адаптивністю і здатністю до змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, поєднуючи переваги функціонального та продуктового підходів.

Однак організаційна структура не є єдиним визначальним чинником діяльності організації, оскільки кожна з них має власну організаційну культуру — систему норм поведінки, звичаїв, моделей взаємодій і переконань, які поділяють співробітники. З позиції управлінців і практиків організаційна культура виступає найбільш стабільним і «цементуючим» елементом, який забезпечує внутрішню цілісність організації.

Організаційна культура є комплексним поняттям, що відображає спільні цінності, усталені норми та способи взаємодій, інтегровані у свідомість персоналу. Саме культура визначає характер дій працівників, якість управлінських процесів і ступінь ефективності функціонування організації. Особливо вагому роль вона відіграє у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства в умовах конкурентного ринку.

У своїй діяльності організація постійно стикається з впливами зовнішнього та внутрішнього середовищ. Серед зовнішніх факторів визначальними є законодавчі норми, вимоги ринку, клієнтські запити, діяльність постачальників, а також темпи розвитку науки, техніки й технологій. Внутрішнє середовище охоплює рівень стабільності або змін у діяльності організації: одні підприємства працюють на основі довгострокових прогнозів, інші — змушені регулярно переглядати цілі, змінювати стратегію чи оновлювати структуру. Реалізація всіх цих елементів є можливою лише за умов належного внутрішнього порядку та сформованої організаційної культури.

Відоме твердження про те, що «кадри вирішують долю організації», не втрачає актуальності навіть у складні економічні періоди. Підприємства можуть прагнути скорочення витрат, проте досвідчені учасники ринку усвідомлюють, що для подальшого розвитку після кризових періодів важливо зберегти ключовий ресурс — професійний потенціал. Залишивши «міцний кістяк» персоналу, організація формує основу для майбутнього відновлення та зростання. Саме тому для українських підприємств нагальним є завдання збереження висококваліфікованих фахівців навіть у часи економічних труднощів.

Проблематика формування персоналу має постійний характер і протягом тривалого часу перебуває в центрі уваги науковців, управлінців та практиків. Завдяки їхній систематичній та наполегливій праці накопичено значний науковий доробок у сфері дослідження, обґрунтування та теоретичного аналізу сутності трудового потенціалу, закономірностей його формування, відтворення й оптимального використання. У цьому контексті логічним продовженням є аналіз складу та структури трудових ресурсів, або персоналу організацій.

В електронній енциклопедії «Вікіпедії» зазначається, що трудові ресурси у сукупності із природними ресурсами та засобами виробництва є складовою частиною продуктивних сил суспільства. Таким чином, людина, як безпосередній носій здатності до продуктивної праці, є об'єктом, що забезпечує суспільство необхідними об'ємами робочої сили. Категорія трудових ресурсів є безпосередньою кількісною характеристикою трудових здібностей людини і населення. Чисельність, структура трудових ресурсів пов'язані із чисельністю та віковою структурою населення, динамікою його зростання; економічна ефективність трудових ресурсів розкривається у поняттях розподілу

кваліфікованих кадрів, продуктивності праці, ефективності географічного розміщення, життєвого рівня населення, динаміки міграційних та урбанізаційних процесів. Як економічна категорія трудові ресурси виражають відносини розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань і навичок, інших якостей людей, необхідних їм для зайнятості в національній економіці, всебічного розвитку працівників у процесі суспільного виробництва [48]. Також в економічній енциклопедії трудовий потенціал визначається як людські можливості, ресурси праці, найповніша і всебічна характеристика працездатного населення як продуктивної сили.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Управління персоналом (з [англ.](#) *humanresourcesmanagement*, HRM, HR-менеджмент) — галузь знань та практичної діяльності, налаштована на забезпечення організації якісним персоналом, що може виконувати трудові функції й оптимальне його використання. Управління персоналом є невід'ємною частиною якісних систем управління організацією. В різних джерелах зустрічаються тотожні назви: управління трудовими ресурсами, управління людським капіталом (з [англ.](#) *humancapitalmanagement*), кадровий менеджмент, менеджмент персоналу [51].

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності [46, с. 178].

Трудовий кодекс України дає визначення, що трудові ресурси —

населення у працездатному віці, які мають фізичні і інтелектуальні здібності, здатне до участі у трудовому процесі [47].

Персонал (від лат. *personalis* — особистий) — це особистий склад організації, який працює по найму і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі. Людина в організації виконує роль суб'єкта управління та об'єкта управління. Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є головним складником будь-якого виробничого процесу. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських джерел становить основний зміст менеджменту персоналу.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві.

Персонал — це працівники організації. Персоналом можна назвати й загальний склад працівників («персонал фірми “Х”»), і класифікувати працівників по професійних ознаках («технічний персонал фірми “Х”»)[42]. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких

параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці. Наприклад, вчені Т. Базарова, Б. Єреміна дають визначення терміну «управління персоналом (менеджмент персоналу) як організаційному процесу відтворювання і ефективного використання персоналу[51, с.169].

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації наданий момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

- постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
- тимчасові — на 2—4 місяці;
- сезонні — на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

З погляду обліку спискова кількість персоналу відображає загальну чисельність працівників, до якої входять як присутні на роботі, так і тимчасово відсутні співробітники. У теорії управління персоналом застосовуються різні підходи до класифікації працівників відповідно до функцій, які вони виконують у виробничому процесі. Традиційна класифікація передбачає поділ персоналу на дві основні категорії:

управлінський персонал, що забезпечує здійснення організаційно-координаційних та адміністративних функцій, і виробничий персонал, діяльність якого безпосередньо пов'язана з виконанням операцій і процедур у межах технологічного процесу.

Одним із ключових напрямів систематизації персоналу є його класифікація за професіями та спеціальностями. Професія визначається як вид трудової діяльності, що потребує певного комплексу спеціальних знань і практичних навичок. Сукупність знань, умінь, навиків та індивідуальних характеристик, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків, формує професійну придатність, яка існує у двох формах — потенційній і реальній. Потенційна професійна придатність ґрунтується на вроджених задатках, здібностях, фізичних та психологічних особливостях індивіда, тоді як реальна проявляється в результаті поступового оволодіння новими знаннями, практичними навичками і професійним досвідом.

У межах кожної професії, завдяки поділу праці, формуються спеціальності, тобто більш вузькі напрямки діяльності, пов'язані з виконанням конкретизованого кола професійних завдань. Так, у професії юриста виокремлюють спеціальності, що охоплюють кримінальне, цивільне, адміністративне чи інше галузеве право. З практичного боку поєднання знань, досвіду та навичок утворює кваліфікацію, яка відображає рівень професійної підготовки працівника і визначає його здатність виконувати певну трудову функцію.

У теорії та практиці управління персоналом розрізняють поняття кваліфікації працівника та кваліфікації робіт. Перша характеризує вимоги до особи, що повинна виконувати роботу, а друга — комплекс набутих працівником професійних характеристик. Рівень кваліфікації працівника залежить від низки факторів: рівня його загальних і професійних знань, тривалості стажу роботи на конкретній чи аналогічній посаді, що сприяє належному освоєнню професії. Присвоєння кваліфікації здійснюється спеціальною комісією на основі усебічної перевірки знань та практичного

досвіду працівника, після чого відповідне рішення закріплюється у встановленому документальному порядку.

1.2. Склад і структура персоналу організацій

У дипломній роботі будемо спиратися на такі визначення, що стосуються класифікації та характеристик персоналу. Управлінський персонал розглядається як група працівників, трудова діяльність яких орієнтована на виконання конкретних управлінських функцій. До нього належать лінійні та функціональні керівники, а також спеціалісти. Лінійні керівники здійснюють спрямування, координацію й стимулювання діяльності виробництва, володіють правом ухвалювати рішення, розпоряджатися ресурсами та несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації. Функціональні керівники, своєю чергою, забезпечують ефективність роботи лінійних менеджерів шляхом консультування, аналітичного супроводу та спеціалізованої підтримки. У сукупності лінійні керівники, функціональні керівники та головні спеціалісти формують адміністрацію організації.

Рівень кваліфікації працівника слугує узагальненою характеристикою його професійної придатності, тобто здатності якісно виконувати трудові функції як у стандартних, так і в екстремальних умовах, опановувати нові знання та навички, адаптуватися до мінливого середовища. Рівень кваліфікації, достатній для ефективного виконання завдань, у науковій літературі визначають терміном компетенція. Виокремлюють такі її види:

- функціональна компетенція, що охоплює професійні знання й уміння застосовувати їх у практичній діяльності;
- інтелектуальна компетенція, яка передбачає здатність до аналітичного мислення й комплексного підходу до розв'язання професійних завдань;
- ситуаційна компетенція, що характеризує здатність діяти відповідно до конкретних обставин;
- соціальна компетенція, яка містить комунікативні та інтеграційні здібності, уміння встановлювати й підтримувати контакти, впливати на

інших, досягати цілей, адекватно сприймати та передавати думки, вести ділову розмову.

Якісний склад персоналу визначається професійною структурою, віковими характеристиками та стажем роботи. Структуру персоналу за стажем доцільно розглядати як у контексті загального трудового стажу, так і стажу роботи в конкретній організації. Загальний стаж у статистичному аналізі групується 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 організації відображає рівень закріплення персоналу; статистика, відповідно, оперує такими періодами: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25, 30 і більше років. Структуру персоналу за освітнім рівнем формують групи працівників з вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На характер формування різних структур персоналу — як на макро-, так і мікрорівні — у найближчі роки впливатиме комплекс тенденцій, серед яких:

- інтенсивний перерозподіл зайнятих із матеріального виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг;
- заміна працівників, що вибувають, персоналом із вищим загальним і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що зумовлює підвищений попит на кваліфікованих фахівців (програмістів, операторів, наладчиків тощо).

Персонал організації перебуває у постійному русі внаслідок найму одних і вибуття інших працівників. Процес оновлення кадрового складу завдяки плинності та залученню нових співробітників отримав назву змінності персоналу.

Сучасного працівника можна охарактеризувати за кількома основними групами показників:

- особисті (патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент та інші індивідуальні риси);
- комунікативні (уміння працювати в колективі, знаходити спільну

мову з колегами, лідерські здібності);

- пізнавальні (загальні знання про світ, науковий та культурний світогляд);
- професійні (специфічні знання, професійні навички, виробничий досвід).

Формування збалансованого комплексу таких характеристик у працівника становить одне з ключових завдань сучасного управління персоналом.

Управління персоналом: сутність, завдання та принципи/

Як зазначає С. Гринкевич, процеси управління людьми мали місце у всіх цивілізаціях та різних соціумах [7, с. 35]. Управління персоналом визначається як специфічна функція управлінської діяльності, спрямована на людей, що входять до певних соціальних груп і трудових колективів. Суб'єктами управління виступають керівники та спеціалісти, які реалізують управлінські функції стосовно підлеглих.

Л. Дулуб підкреслює, що «формування та розвиток системи “трудовий потенціал” необхідно розглядати комплексно, враховуючи її взаємозв'язок із зовнішніми відносно трудового потенціалу факторами» [14, с. 273–277].

Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу, спрямована на розроблення концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Воно передбачає системний, організований вплив через сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, орієнтованих на створення умов для ефективного використання й розвитку потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл та оптимальне застосування людських ресурсів становлять основний зміст управління персоналом [48].

Концепція управління персоналом — це система теоретико-методологічних поглядів на сутність, зміст, мету, завдання, критерії, принципи й методи управління персоналом, а також механізми їх

практичного втілення в умовах конкретної організації. Загальна концепція знаходить подальшу конкретизацію у кадровій політиці та кадровій роботі. Основними цілями управління персоналом є:

- формування висококваліфікованого, відповідального, професійно мотивованого персоналу з сучасним економічним мисленням і розвиненим почуттям професійної гідності;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система реалізує такі ключові функції:

- організаційну — планування потреб у персоналі та визначення джерел його комплектування;
- соціально-економічну — створення умов і факторів для раціонального закріплення персоналу та ефективного його використання;
- відтворювальну — забезпечення розвитку, професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників.

Відповідно до визначення А. Кібанова, управління персоналом є водночас і наукою, і мистецтвом ефективного управління людьми в межах їх професійної діяльності. Воно являє собою цілісну систему принципів, методів і механізмів, що забезпечують оптимальне комплектування персоналу, його розвиток, мотивацію та раціональне використання. Управління персоналом повинно узгоджуватися із загальною концепцією розвитку підприємства, узяти до уваги інтереси працівників, а також гарантувати дотримання норм трудового законодавства під час формування, закріплення (стабілізації) та використання персоналу [49, с. 321]. На рівні організації або підприємства основні завдання управління персоналом полягають у:

- забезпеченні підприємства необхідною кількістю працівників відповідної якості як у поточному періоді, так і на перспективу;
- створенні умов для рівних можливостей ефективної праці, раціональної зайнятості та стабільного завантаження працівників протягом

робочого часу;

- задоволенні обґрунтованих потреб персоналу;
- забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника та його психофізіологічних якостей вимогам робочого місця;
- створенні можливостей для виконання працівником різних видів операцій у межах свого робочого місця.

Структурно управління персоналом як система складається з організаційного та функціонального блоків. До організаційного блоку належать:

- формування персоналу, що охоплює прогнозування кадрової структури підприємства, визначення потреби в кадрах, залучення, добір, розміщення працівників, а також укладання договорів і контрактів;
- стабілізація персоналу, яка передбачає створення бази даних щодо рівня кваліфікації, професійних умінь, інтересів і результатів оцінювання праці з метою виявлення потенціалу кожного працівника для планування навчання, підвищення кваліфікації, а також для ухвалення рішень про закріплення чи звільнення.

Функціональний блок пов'язаний із практичним використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), формування сталого кадрового складу, створення робочих місць, а також заходи щодо поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Оскільки управління персоналом має орієнтуватися на стратегічні перспективи розвитку підприємства, важливо враховувати такі аспекти:

- орієнтацію на довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- отримання запланованих дивідендів;
- самофінансування подальшого розвитку підприємства;
- підтримання фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутих результатів.

Виходячи з цього, ключові завдання системи управління персоналом охоплюють удосконалення:

- кадрової політики;
- процесів використання та розвитку персоналу;
- підходів до вибору й реалізації стилів управління;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- умов праці та організації робочих місць;
- механізмів визнання особистих трудових досягнень;
- систем оплати праці та стимулювання.

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

- стратегія економії затрат на персонал, суть якої полягає у залученні додаткових працівників при поліпшенні економічної кон'юнктури та скороченні їхньої чисельності при її погіршенні;
- стратегія узгодження прогнозів потреб у персоналі з планами розвитку організації;
- стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегія додаткових вкладень у підготовку, розвиток і раціональне використання персоналу, що характерно для організацій з високими вимогами до якості трудових ресурсів у зв'язку з розвитком новітніх напрямів науково-технічного прогресу.

Система управління персоналом базується на таких принципах:

- науковості, демократичного централізму, планомірності та єдності розпоряджень;
- поєднання одноосібного та колективного підходів, централізації й децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контролю за виконанням рішень.

Як зазначають Г. Осовська та О. Крушельницька, управління

персоналом є одним із найскладніших компонентів системи управління організацією [32, с. 97]. Така складність зумовлюється специфікою людських ресурсів, яка проявляється у тому, що:

- по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управлінські дії є осмисленою й емоційною, а не механічною, що робить процес взаємодії двостороннім;

- по-друге, працівники постійно розвиваються, удосконалюють свої навички й здібності;

- по-третє, відносини між працівником і організацією є довготривалими, оскільки трудове життя людини може тривати 30–50 років;

- по-четверте, працівники приходять в організацію свідомо, з власними цілями й мотивами, що потребує індивідуального підходу до управління.

У сучасних умовах управління персоналом має ґрунтуватися на таких концептуальних позиціях:

- визнання людини як головного джерела доходу;
- спрямованість усієї діяльності організації на отримання економічних результатів і прибутку;
- забезпечення високої професійності працівників як основи конкурентоспроможності фірми.

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

- використання індивідуальних здібностей працівників для реалізації стратегічних цілей організації, передусім у сфері опанування нової техніки й технологій;

- інтеграція цілей, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

Стратегія управління людськими ресурсами передбачає формування шляхів розвитку необхідної компетентності всього персоналу та кожного працівника окремо. Іншими словами, управління персоналом — це планова діяльність, спрямована на використання можливостей зовнішнього

середовища для підсилення та підтримання конкурентоспроможності організації через її трудові ресурси.

Методи управління персоналом

У теорії та практиці управління виділяють три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та санкціях і традиційно асоціюються з «методом кнута». Вони спираються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній організації, а також культура трудової діяльності. Адміністративні методи реалізуються через такі механізми:

- правові норми й акти (закони, укази, стандарти, інструкції), обов'язкові до виконання;
- організаційні інструкції, схеми, нормативи;
- накази й розпорядження, що застосовуються у процесі оперативного управління.

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільності юридичного середовища, охорона інтересів організації та гарантування прав і свобод.

Економічні методи спираються на застосування систем матеріального стимулювання та відомі як «метод пряника». За їх допомогою організація впливає на працівників, використовуючи різні форми економічної мотивації.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на моральних стимулах. Їхнє призначення полягає у перетворенні адміністративного завдання на внутрішню потребу працівника шляхом використання психологічних механізмів впливу. Поряд із цими методами застосовується ширша система інструментів. Розглянемо її далі.

У межах системи управління персоналом виділяється низка ключових завдань, кожне з яких передбачає визначення певних параметрів і застосування відповідних методів дослідження. Формування структур і

штатів потребує визначення психологічних норм обґрунтованості та оптимального розміру виробничих колективів, установлення професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, а також аналізу соціально-психологічних моделей виробничих груп. Для цього застосовуються методи аналізу змісту трудової діяльності, оцінка відповідності працівника професійним вимогам робочого місця, моделювання та використання експертних оцінок.

Підбір кадрів орієнтований на визначення рівня розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості, а також на виявлення індивідуально-психологічних характеристик працівника та його професійної спрямованості. У цьому процесі використовуються спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, а також експериментальні методики.

Завдання, пов'язані з розвитком персоналу, передбачають виявлення рівня професійних знань, умінь, навичок і професійних бажань працівника, визначення найбільш ефективних форм професійного навчання, а також встановлення дієвих методів впливу на тих, хто проходить підготовку. Для цього застосовуються опитування, експертні оцінки, індивідуальні та групові бесіди, ділові ігри, ситуаційні вправи, експериментальні підходи й тренінгові методики.

Процес оцінки і розстановки кадрів зосереджений на визначенні відповідності працівника займаному робочому місцю, оцінці можливості подальшого співробітництва, аналізі результатів трудової діяльності та визначенні місця працівника в системі взаємовідносин колективу. Серед методичних прийомів використовуються опитування (анкетування та інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка і спостереження.

Нарешті, завдання раціонального використання персоналу охоплює ідентифікацію причин порушення трудової дисципліни, аналіз соціально-економічного клімату в колективі та оцінку ефективності кадрової роботи. Для цього застосовуються аналіз документів, тестові методики, анкетування,

опитування, аналіз системи дисциплінарного управління, бесіди, а також аналіз результатів діяльності колективу й стилю керівництва.

Підвищення ефективності управління персоналом може бути досягнуте через низку цілеспрямованих заходів, зокрема:

- формування згуртованого колективу, створення сприятливого психологічного клімату й атмосфери творчої взаємодії;
- демонстрацію керівником особистого прикладу як моделі професійної поведінки;
- задоволення культурних та духовних потреб працівників;
- установлення соціальних норм поведінки й соціальних механізмів стимулювання розвитку колективу;
- застосування моральних санкцій і заохочень;
- організацію системи соціального захисту.

Система управління персоналом.

Управління персоналом є багатоаспектним та вкрай складним процесом, що характеризується власними закономірностями та специфічними рисами. Йому притаманні системність і цілісність, які забезпечуються комплексним підходом до вирішення кадрових проблем та їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між усіма складовими проблеми, визначення кінцевих цілей, формування шляхів їх досягнення, а також створення механізмів управління, що забезпечують узгоджене планування та організацію всієї системи.

Система управління — це впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, які мають специфічні функції, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. На рівні організації система управління закріплює визначені функції за структурними підрозділами та працівниками, а також регламентує потоки інформації в управлінській структурі.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається та вдосконалюється. На кожному історичному етапі розвитку суспільства вона повинна адаптуватися до нових вимог продуктивних сил, що, у свою чергу,

потребує внесення коректив у її окремі елементи та механізми.

Функціонування управління персоналом здійснюється за рахунок взаємодії двох складових — керуючої та керованої систем.

Керуюча система (суб'єкт управління) — це сукупність управлінських органів і посадових осіб із відповідними повноваженнями, компетентністю та функціями. Вона може зазнавати змін під впливом організуючих або дезорганізуючих чинників. До керуючої системи належать лінійні керівники, які формують комплекс економічних, соціальних та організаційних заходів щодо відтворення й використання персоналу.

Керована система (об'єкт управління) охоплює систему соціально-економічних відносин, що виникають у процесі відтворення, розподілу, використання та розвитку персоналу. Управління персоналом має комплексний характер, оскільки включає різні напрями, етапи, принципи та форми кадрової роботи. До основних напрямів належать залучення та збереження персоналу, професійне навчання, розвиток працівників, оцінювання їх діяльності з позиції реалізації цілей організації, що дозволяє коригувати поведінку співробітників.

Незважаючи на розмаїття сучасних організацій і видів діяльності, які вони здійснюють, усі вони в роботі з людськими ресурсами виконують подібні базові завдання.

По-перше, будь-яка організація забезпечує себе потрібною кількістю працівників. Методи їх добору залежать від специфіки діяльності та виробничих умов.

По-друге, усі організації здійснюють навчання персоналу, що дає можливість пояснити завдання і привести знання, вміння й навички у відповідність до вимог робочого місця.

По-третє, важливою складовою є оцінювання результатів діяльності персоналу. Форми оцінювання варіюються залежно від типу організації та її систем управління.

По-четверте, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує

своїх працівників, компенсуючи витрати часу, енергії та інтелекту, які ті вкладають у досягнення організаційних цілей.

Наведені функції притаманні будь-якій організації, однак вони можуть набувати різних форм і ступенів розвитку залежно від її специфіки. Для забезпечення сталого розвитку організація повинна постійно вдосконалювати методи, процедури та програми набору, навчання, оцінювання та винагороди персоналу. У їх єдності формується цілісна система управління персоналом.

Елементи системи управління персоналом.

Основними структурними елементами системи є люди, які водночас виступають у ролі об'єкта і суб'єкта управління. Така подвійність становить специфічну особливість управління людськими ресурсами. Соціально-економічна система організації — це єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління являє собою систему відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у національній економіці.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу підсистем, кожна з яких має окрему функціональну спрямованість. Підсистема — це частина загальної системи, виокремлена за певними функціональними або організаційними ознаками. Кожна підсистема діє автономно, виконує специфічні завдання, але водночас залишається невід'ємним елементом системи, спрямованої на досягнення загальної мети організації. Характерною рисою цієї системи є її багатоступеневість і різноманітність напрямів діяльності.

Люди відіграють унікальну роль у функціонуванні організації. З одного боку, саме працівники формують організацію, визначають стратегічні цілі та засоби їх досягнення; з іншого — вони виступають ресурсом, без якого жодна організація не може реалізувати своїх цілей. Саме тому персонал потребує цілеспрямованого професійного управління.

Управління персоналом становить особливу сферу управління, оскільки його об'єктом є людина — носій інтелекту, емоцій, мотивацій і

цінностей. Це зумовлює необхідність комплексного й науково обґрунтованого підходу до формування, використання і розвитку людських ресурсів.

1.3. Методи і форми професійного навчання персоналу

У результаті багаторічних теоретичних досліджень, експериментальних напрацювань і узагальнення практичного досвіду сформувалися основні принципи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Серед них доцільно виокремити такі: індивідуалізацію навчальних програм; використання активних методів навчання та скорочення його тривалості; створення мережі спеціалізованих центрів підвищення кваліфікації; розроблення методичних програм; підпорядкування навчального процесу загальним виробничим і кадровим завданням підприємства.

У практиці розвитку персоналу застосовується широке коло методів і форм організації навчання, спрямованих на формування професійних знань, навичок та умінь. У світовій практиці виділяють три основні групи методів: навчання на робочому місці; навчання поза робочим місцем; методи, які однаково застосовуються і в першому, і в другому випадках. Навчання на робочому місці характеризується тим, що професійні уміння формуються безпосередньо у процесі виконання трудових функцій у реальній робочій ситуації. Воно може здійснюватися у різних формах, але визначальною рисою є те, що навчання організовується спеціально для конкретної організації і виключно для її працівників.

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види професійної підготовки, що проводяться поза межами робочого процесу, переважно в спеціалізованих навчальних структурах та за межами підприємства. Основними формами теоретичної підготовки є аналіз реальних виробничих ситуацій, проведення лекцій і семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів, перегляд спеціальних кіно- та телефільмів, а також

самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного профілю включає підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях, перепідготовку за суміжними спеціальностями та підвищення кваліфікації. Підготовка нових працівників стосується осіб, які не мають професії; відповідно до норм чинного законодавства України, її тривалість не повинна перевищувати шести місяців, а учні користуються усіма правами найманих працівників.

Основними видами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова (бригадна) та курсова підготовка. Індивідуальна форма передбачає закріплення учня за кваліфікованим працівником або включення його до бригади, де навчання здійснює бригадир, а теоретичну частину працівник опановує самостійно за консультаційної підтримки спеціалістів. Групова форма передбачає формування навчальних груп, заняття з якими ведуть висококваліфіковані працівники. Курсова форма застосовується для складних професій і передбачає навчання у два етапи: спочатку — у навчальному комбінаті під керівництвом майстра виробничого навчання, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора.

Значне місце у навчальному процесі належить наставництву (коучінгу) — передачі знань і навичок від досвідченого співробітника менш досвідченому шляхом консультацій, порад, співбесід та виконання ускладнених завдань. Важливою формою є також інструктаж, що передбачає короткострокове пояснення й демонстрацію конкретних операцій досвідченими працівниками. Такі методи найбільш ефективні в умовах, де ключову роль відіграє практичний досвід та тісний зв'язок навчання з виробничим процесом. Вони забезпечують розвиток практичних навичок, хоча й не сприяють формуванню абстрактного мислення.

Для підготовки працівників широкого профілю застосовується метод ротації, який передбачає поступове виконання працівником різних виробничих функцій, інколи — в інших підрозділах організації. Досить

ефективною формою професійного розвитку є самоосвіта, що здійснюється шляхом самостійного вивчення літератури, аналізу власних дій і роботи колег, поступового ускладнення завдань. Для керівників дієвою формою підготовки є стажування, яке може відбуватися як у межах підприємства при переході на нову посаду, так і в аналогічних організаціях, включаючи закордонні. Тривалість стажування визначається підприємством залежно від його цілей та узгоджується з навчальними закладами або організаціями, що здійснюють підготовку; завершальним етапом є написання звіту.

Процес перепідготовки персоналу організовується з метою набуття нових або суміжних професій відповідно до потреб виробництва й широко застосовується в організаціях, орієнтованих на розвиток власного кадрового потенціалу. Необхідність перепідготовки визначається такими явищами, як вивільнення працівників, їх професійне просування, плинність кадрів. Перепідготовка має враховувати перспективи професійно-кваліфікаційного зростання працівників, а основною її формою є навчання суміжним професіям. Особливістю цього процесу є те, що контингент працівників здебільшого становлять особи середнього та старшого віку, що має вплив на ефективність навчання.

Управління процесом перепідготовки включає визначення її масштабів та чинників, їх прогнозування, вибір найбільш раціональних форм перепідготовки з урахуванням необхідного рівня кваліфікації та мінімізації витрат, а також оптимальне поєднання старої та нової професій. Кількість працівників, які потребують перепідготовки, залежить від чисельності вивільнених працівників, можливостей їх працевлаштування на інших ділянках виробництва, появи нових робочих місць та рівня готовності працівників проходити перепідготовку. Для забезпечення стабільності кадрового складу в умовах дефіциту певних професій важливо прогнозувати тенденції розвитку визначених чинників.

Важливе місце у структурі професійного розвитку керівників і спеціалістів займають методи навчання поза робочим місцем, до яких

належать ділові ігри, метод аналізу конкретних ситуацій (case-study), а також моделювання.

Ділова гра є індивідуальною або груповою формою навчання, максимально наближеною до умов професійної діяльності. Вона може бути глобальною (загальне управління підприємством) або локальною (вирішення окремих управлінських проблем). Така форма дозволяє слухачам виконувати різні функції, формувати практичні навички управління, оцінювати наслідки своїх рішень. Однією з різновидів ділової гри є рольова гра, у якій кожному учасникові надається певна роль, а його завдання полягає у відповідному реагуванні на дії інших учасників; тут моделюються соціальні ситуації, що вимагають прийняття рішень під контролем керівника та колективу.

Іншою формою ділової гри є метод «вправ у кошику для паперу», коли слухачі виконують ролі керівників у гіпотетичних компаніях і протягом 2–3 годин повинні здійснювати розподіл повноважень, приймати рішення, віддавати усні та письмові розпорядження, спілкуватися з підлеглими, проводити наради. Учасникам надається пакет документів, що містить важливі, термінові та поточні питання. Вправи моделюють широкий спектр реальних управлінських ситуацій і повинні демонструвати рівень засвоєння навчального матеріалу та практичну компетентність слухачів.

Таблиця 1.1

Методи навчання персоналу

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Копіювання — працівник закріплюється за спеціалістом і навчається, відтворюючи його дії у процесі роботи.	Ділові ігри — розбір навчальних прикладів, у межах яких учасники виконують визначені ролі в моделюванні діловій ситуації та аналізують наслідки прийнятих управлінських рішень.
Наставництво — навчання персоналу керівником або досвідченим працівником під час щоденної діяльності, надання консультацій, порад і практичних підказок.	Навчальні ситуації — реальні або змодельовані управлінські ситуації, що містять контрольні запитання для аналізу.

Інструктаж — пояснення та демонстрація трудових операцій безпосередньо на робочому місці; орієнтований на опанування конкретних процедур і дій, що входять до кола професійних обов'язків.	Моделювання — відтворення реальних умов праці або управлінських ситуацій з навчальною метою.
Делегування — передача співробітникам чітко визначеного обсягу завдань разом із правом ухвалення рішень щодо їх виконання.	Тренінг сенситивності — робота в групі, спрямована на розвиток міжособистісного сприйняття та покращення взаємодії з іншими.
Метод ускладнюючих завдань — система навчальних дій, побудована за принципом поступового ускладнення, зі збільшенням обсягу й складності завдань.	Лекція — монолог інструктора, під час якого слухачі засвоюють навчальний матеріал у вербальній формі.
Ротація — тимчасове переведення працівника на іншу роботу чи посаду для отримання додаткової кваліфікації та розширення професійного досвіду; може тривати від кількох днів до кількох місяців.	Самостійне навчання — працівник самостійно визначає темп і режим навчання, кількість повторень і зміст матеріалу.
Використання навчальних методик та інструкцій щодо виконання роботи на конкретному робочому місці.	Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) — працівник виконує роль іншого співробітника з метою набуття практичного досвіду; оцінка правильності поведінки здійснюється, зокрема, через навчальні відеоматеріали.

Кейс-стадіз — це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника. Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг

виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

Метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.

Метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами.

Моделювання поведінки менеджера — суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати — передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

Сучасні ринкові відносини в Україні висувають перед організаціями нові, специфічні завдання, розв'язання яких уже неможливе на основі традиційних підходів та методів, характерних для епохи адміністративно-командної системи. Еволюція кадрового менеджменту як професійної сфери протягом XX століття проходила кілька виразних етапів, що відзначалися формуванням принципово нових ідей, концепцій, доктрин і підходів до управління персоналом.

Менеджмент у широкому розумінні означає управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати та високим рівнем

професійних компетенцій. У міжнародній практиці під менеджментом розуміють управління соціально-економічними процесами в межах організації [27].

У цьому контексті менеджмент людських ресурсів розглядається як система діяльності, спрямованої на розроблення та вдосконалення методів мобілізації трудових зусиль працівників, ефективне використання людського фактору та формування продуманої кадрової політики. Протягом другого десятиріччя XXI ст. управління виробництвом і персоналом остаточно утвердилося як окрема професійна сфера, а управлінський персонал став одним з основних елементів сучасних організаційних структур.

Сучасне виробництво висуває вимоги до персоналу, які суттєво відрізняються від тих, що були притаманні масовому типу виробництва минулого століття. Тоді ключовою метою було максимальне спрощення трудових операцій і зниження вартості робочої сили, що призводило до свідомого нівелювання таких важливих якостей, як самостійність у прийнятті рішень, творче мислення, відповідальність чи здатність до ефективної колективної взаємодії. У сучасних умовах ситуація докорінно змінилася: дедалі більшу цінність набувають високопрофесійна майстерність працівників, їх здатність до автономних дій, уміння працювати в команді, відповідальність за результати праці, а також глибокі знання техніки й організації виробництва послуг.

Однією з характерних ознак сучасної економіки є зростаюча залежність виробничих і сервісних процесів від якості робочої сили, форм її використання та рівня залучення працівників до управлінської діяльності. У цих умовах управління персоналом набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх довгострокового розвитку. Сучасний кадровий менеджмент стає не лише елементом внутрішньої організації праці, а й визначальним стратегічним ресурсом, що впливає на ефективність функціонування та перспективи розвитку будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КНП «МКБЛ№25» ХМР

2.1. Аналіз роботи КНП «МКБЛ№25» ХМР

Експериментальною базою нашого магістерського дослідження виступило комунальне некомерційне підприємство «Міська клінічна багатoproфільна лікарня № 25» Харківської міської ради (далі — КНП «МКБЛ №25» ХМР), яке надає широкий спектр медичних послуг на рівні сучасних досягнень медичної науки і практики. У закладі пацієнти отримують кваліфіковану спеціалізовану консультативну лікарську допомогу, проводиться діагностика та лікування різноманітних інфекційних захворювань відповідно до чинних клінічних протоколів і стандартів лікувально-діагностичного процесу.

Розглянемо структурні підрозділи КНП «Міська клінічна багатoproфільна лікарня № 25» ХМР. Комунальне некомерційне підприємство розташоване в Індустріальному районі м. Харкова. Діяльність закладу була започаткована у 1957 році як «32-га лікарня медико-санітарної частини Харківського тракторного заводу». На теперішній час потужність лікарні становить 455 ліжок, розміщених у трьох корпусах, зведених у 1957–1958 роках.

Усі корпуси забезпечені централізованим водопостачанням, каналізацією, опаленням, перебувають у задовільному стані та відповідають вимогам ДОСТу щодо лікувально-профілактичних закладів. В усіх лікувальних відділеннях створені палати підвищеної комфортності.

У терапевтичному корпусі розташовані терапевтичне, кардіологічне, неврологічне, гематологічне, фізіотерапевтичне, рентгенологічне відділення, а також відділення трансфузіології. Відділення трансфузіології здійснює заготівлю та тестування крові. У хірургічному корпусі функціонують

хірургічне, урологічне, отоларингологічне відділення, травматологічне відділення і травматологічний пункт, який надає допомогу пацієнтам цілодобово. В адміністративному корпусі розміщені адміністрація лікарні, кардіологічне відділення для хворих на інфаркт міокарду, клініко-діагностична лабораторія та аптека.

Територія лікарні огорожена та рясно засаджена зеленими насадженнями, має два роздільні в'їзди та виїзди, що сприяє упорядкуванню транспортних потоків і логістики пацієнтів.

Лікарня забезпечує медичне обслуговування населення за кількома напрямками: з терапевтичних, хірургічних та неврологічних питань — жителів Індустріального району; з кардіологічної патології — мешканців Індустріального, частини Немишлянського і Слобідського районів; з ЛОР-патології — мешканців Індустріального та Немишлянського районів; з травматологічної допомоги — мешканців Індустріального, Немишлянського і Слобідського районів. Ліжка урологічного та гематологічного профілю призначені для обслуговування всіх жителів м. Харкова.

На базі КНП «Міська клінічна багатoproфільна лікарня № 25» Харківської міської ради розміщено декілька кафедр Харківської медичної академії післядипломної освіти: ендоскопії та хірургії, терапії, анестезіології, інтенсивної терапії, трансфузіології та гематології. Зазначені кафедри працюють на підставі договорів про надання лікувально-діагностичної допомоги, поєднуючи клінічну практику з навчальним процесом.

Структура КНП «Міська клінічна багатoproфільна лікарня № 25» ХМР охоплює кілька взаємопов'язаних організаційних блоків. Управлінську вертикаль формує керівництво закладу, до складу якого входять головний лікар, його заступники з медичної частини, хірургічної допомоги, медсестринства, економічних та технічних питань, а також начальник відділу кадрів. Саме ця управлінська ланка забезпечує стратегічне планування, координацію медичної діяльності та контроль за виконанням ключових функцій лікарні.

Стаціонарна служба представлена низкою клінічних підрозділів. Зокрема, до її складу входять: кардіологічне та терапевтичне відділення, кожне з яких розраховане на 60 ліжок; окреме кардіологічне відділення для хворих на інфаркт міокарда з такою ж кількістю ліжок-місць; неврологічне відділення на 60 ліжок, включно зі спеціалізованими палатами для пацієнтів із порушенням мозкового кровообігу; гематологічне відділення на 30 ліжок; урологічне відділення на 50 ліжок; хірургічне відділення на 60 ліжок; отоларингологічне відділення на 30 ліжок; а також травматологічне відділення, яке налічує 45 ліжок і забезпечує ортопедо-травматологічну допомогу.

Функціонування лікарні значною мірою ґрунтується на роботі допоміжних лікувально-діагностичних підрозділів. До їхнього складу належать приймальне відділення, клініко-діагностична лабораторія, рентгенологічне та патолого-анатомічне відділення, відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії, операційний блок, кабінети функціональної та ультразвукової діагностики, ендоскопічний кабінет, фізіотерапевтичне відділення, кабінет лікувальної фізкультури, відділення трансфузіології, централізована стерилізаційна та лікарняна аптека. Ці структурні елементи забезпечують повний цикл діагностично-лікувальних процедур і підтримують належний рівень безперервності медичного процесу.

Адміністративно-господарська частина охоплює відділ кадрів, бухгалтерію, кабінет обліку і медичної статистики, юридичну службу, матеріальний та продовольчий склади, харчоблок, а також економічні, інженерні й технічні служби. У цьому підрозділі працюють економіст, фахівець із питань цивільного захисту населення, інженери з охорони праці та метрології, інші інженерно-технічні працівники, техніки та загальнолікарняний персонал. Діяльність адміністративно-господарської служби забезпечує безперервне функціонування лікарні, підтримує матеріально-технічну базу та сприяє організації ефективного управління ресурсами.

Управління КНП «Міська клінічна багатoproфільна лікарня №25» ХМР здійснюється директором (головним лікарем), який забезпечує стратегічне та оперативне керівництво діяльністю закладу. У лікарні діє чітко налагоджений розподіл функціональних обов'язків між медичним і допоміжним персоналом, що регламентується посадовими інструкціями. Безпосередній контроль за якістю діагностичної, консультативної та лікувальної допомоги забезпечує головний лікар, у межах компетенції якого перебувають питання організації медичної діяльності, дотримання протоколів, стандартів та інших нормативів.

Структура медичної допомоги закладу охоплює весь комплекс кількісних і якісних характеристик наявних ресурсів, які забезпечують функціонування діагностично-лікувального процесу. До них належать матеріально-технічні засоби, кваліфіковані медичні та управлінські кадри, сучасні медичні технології, а також організаційні механізми контролю якості надання медичних послуг. Значна увага в управлінні лікарнею приділяється дотриманню медичними працівниками встановлених стандартів професійної діяльності, що розпочинається вже на етапі відбору та прийому персоналу. Кандидати на посади зобов'язані підтвердити освіту, кваліфікацію та професійний досвід відповідними документами, а перед початком роботи проходять інструктажі та ознайомлюються з нормативно-правовою, медико-статистичною та організаційною документацією.

Контроль за виконанням стандартів медичних втручань та веденням медичної документації покладається на заступників директора, які здійснюють поточний адміністративно-клінічний нагляд у межах своїх функціональних напрямів. Крім того, для медичних працівників усіх рівнів регулярно організовуються навчальні заходи — семінари, лекції, тренінги, заняття з етики, деонтології та правових аспектів медичної практики.

Завдяки впровадженню новітніх медичних технологій, модернізації діагностичного та лікувального обладнання, а також високому професіоналізму та самовідданості персоналу забезпечується належний

рівень якості медичної допомоги для населення. У результаті жителі району обслуговування отримують доступ до сучасних та ефективних медичних послуг у КНП «Міська клінічна багатoproфільна лікарня №25» ХМР.

Аналіз наукових розробок у галузі менеджменту закладів охорони здоров'я [15] дозволив визначити підходи до управління, що реалізуються у діяльності керівництва лікарні. Передусім це гуманістичний підхід, який розглядає працівника як унікальну особистість з потенціалом розвитку за умови належної управлінської й психологічної підтримки. Системний підхід також активно застосовується, оскільки діяльність лікарні вибудовується як цілісної соціальної системи з узгодженими між собою функціональними елементами, спільною метою та зворотним зв'язком.

Управлінські практики закладу частково ґрунтуються на синергетичному підході, що враховує здатність соціальних систем до самоорганізації та передбачає множинність можливих шляхів їх розвитку. Аксіологічний підхід виявляється у фокусі керівництва на морально-етичних цінностях, професійній відповідальності та значущості людського потенціалу. Значний вплив має і людиноцентричний підхід, що підкреслює важливість мотиваційної та координаційної складових управління персоналом.

У роботі лікарні простежуються елементи акмеологічного підходу, орієнтованого на професійне зростання працівників та формування їхньої компетентності; а також компетентнісний підхід, який акцентує увагу на розвитку професійних здатностей та знань персоналу. У певних аспектах реалізується ресурсний підхід, який, однак, потребує подальшого посилення, зокрема щодо забезпечення медичних працівників матеріально-технічними та інформаційними ресурсами.

Процесний та функціональний підходи проявляються у розумінні управління як послідовності взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, а також у структурній організації функцій управління. Діяльнісний підхід підкреслює значення активності працівників як суб'єктів

управлінських взаємин, що особливо важливо в умовах сучасних змін медичної системи.

Застосування ситуаційного підходу дозволяє керівництву ухвалювати оптимальні рішення залежно від конкретних обставин, що є важливою складовою адаптивного управління. Додатково у роботі закладу присутні засади рефлексивного підходу, який передбачає самоаналіз та самокорекцію управлінської діяльності як з боку керівника, так і з боку персоналу.

Урахування названих підходів забезпечує комплексність управління лікарнею та створює умови для підвищення ефективності діяльності, рівня професійної культури працівників і якості надання медичних послуг населенню.

Для здійснення обґрунтованого вибору управлінського підходу необхідним є аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту в закладах охорони здоров'я. На сучасному етапі розвитку суспільства однією з провідних тенденцій виступає його гуманізація, що передбачає утвердження ідеї самоцінності людської особистості. Рівень гуманізації розглядається як ключовий критерій соціального прогресу, оскільки відображає ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб працівника, стан його психічного та соціального благополуччя, готовність до співпраці в колективі, а також рівень задоволення соціально-психологічними умовами праці [38].

Зростання значення гуманістичних орієнтирів обумовлює посилення уваги до проблеми самореалізації особистості, розкриття її внутрішніх потенційних можливостей. Потреба у самореалізації розглядається сьогодні як одна з базових потреб людини, що відіграє роль внутрішнього стимулу її професійної та соціальної активності.

Відображенням цих суспільних змін є формування концепції особистісно орієнтованого управління, яка передбачає визнання працівника суб'єктом управлінських відносин, а не пасивним виконавцем рішень. У межах такого підходу людина розглядається не як засіб досягнення

організаційних цілей, а як їхня самодостатня цінність, що визначає спрямованість управлінського впливу [17].

Трансформаційні процеси, які відбуваються в системі охорони здоров'я, актуалізують потребу переорієнтації управлінських стратегій на розвиток працівника, його індивідуальні потреби й професійну перспективу. Сучасний лікувально-профілактичний заклад має забезпечувати умови для гармонійного професійного зростання, підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей медичних працівників. Саме створення таких умов є важливою передумовою ефективного функціонування галузі й безпосередньо впливає на якість медичної допомоги та рівень задоволеності персоналу.

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

Проаналізувавши і детально вивчивши зарубіжний та вітчизняний досвід, що стосувався впровадження перспективної багаторівневої моделі системи управління якістю медичної допомоги на прикладі КНП «МКБЛ№25» ХМР, яка була детально описана у попередньому розділі, ми вирішили з'ясувати, як вона діє у реальному житті.

Як вже зазначалося раніше, ключовим системоутворюючим елементом запропонованої моделі визначені потреби усіх зацікавлених у якісній медичній допомозі сторін, зокрема, пацієнтів, медичних працівників, галузевих і регіональних органів управління, закладів охорони здоров'я, та нормативно-правові вимоги, на основі яких формуються політика і стратегічні цілі в сфері якості з її постійного поліпшення, а не лише забезпечення, як в існуючій моделі.

Відповідно до встановлених потреб і вимог формуються цільові показники якості медичної допомоги, її ресурсного забезпечення та стратегічні напрями діяльності з досягнення цілей з використанням усіх

класичних функцій управління, на відміну від системи забезпечення якості, де перевага віддавалась функціям координації діяльності та контролю якості.

Стратегічні напрями вибудовують структуру державної, галузевої та регіональних програм з якості та планів з якості медичної допомоги закладів охорони здоров'я з відповідним змістовним наповненням переважно новими та окремими існуючими видами діяльності - процесами. Вони наскрізно охоплюють усі структурні підрозділи адміністративно-ієрархічної системи кожного рівня управління охороною здоров'я.

Так, стратегія управління взаємодією з пацієнтами передбачає доповнення вже запроваджених форм орієнтації на споживачів медичної допомоги (розгляд звернень громадян, повідомлень в засобах масової інформації, особисте спілкування громадян з керівниками різних рівнів управління галуззю) регулярною діяльністю з активного визначення їх потреб та очікувань від системи охорони здоров'я з використанням надійних інструментів соціологічних опитувань і організацією цих досліджень на науково обґрунтованій основі з формуванням груп респондентів за нозологічною ознакою.

Стратегія управління персоналом охоплює кілька невід'ємних складових: визначення професійних потреб і очікувань шляхом соціологічних досліджень; безперервне системно-предметне навчання з питань якості на до-та післядипломному рівні; широке залучення до управління якістю медичної допомоги, які покладатимуться в основу кадрової політики в сфері якості, зокрема, мотивації співробітників до якісної праці.

Необхідність залучення персоналу до управління якістю обумовлена і зростанням обсягу робіт в частині планування діяльності з досягнення якості медичної допомоги.

Саме останнє положення стало ключовим у нашому дослідженні, так як проведення моніторингу задоволеності пацієнтів наданими медичними послугами, рівень якої за пропонованої моделі має прямо пропорційно

впливати на можливість отримати додаткові «бонуси» від адміністрації лікарні (можливість отримання премії, додаткових вихідних тощо), а відтак підвищувати його вмотивованість та відповідальність. Відтак, проведене нами експериментальне дослідження передбачало проведення таких основних етапів:

- на попередньому етапі адміністрації лікарні було запропоновано проводити регулярний моніторинг задоволеності пацієнтів якістю наданих послуг. Для цього була розроблена спеціальна анкета, яку пропонували заповнити кожному пацієнту після наданого пакету послуг (Додаток Б). У експерименті брало участь 20 представників медичного персоналу закладу (лікарі та медсестри), серед яких, після опрацювання отриманої соціологічної інформації, складався відповідний рейтинг і найкращі мали право на додаткове заохочення;

- на другому етапі, за допомогою психодіагностичного інструментарію, а саме методики «Мотивація до успіху» Т. Елерса (Додаток В) та тесту «Наскільки відповідальна Ви особистість?» О.Є. Фурман (Гуменюк) (Додаток Г) з'ясовувалося, наскільки впроваджувані експериментальні умови впливають на рівень вмотивованості та відповідальності медпрацівників. На цьому етапі нами було проведено два зрізи - перший (листопад 2020р.) до початку запровадження експериментальних умов, другий - через рік після їх впровадження (жовтень 2021 р.).

Вибір саме такого психодіагностичного інструментарію був продиктований цілою низкою причин.

По-перше, ми погоджуємося з більшістю дослідників даної тематики у тому, що однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованої на підвищення ефективності праці персоналу організації, є відповідальність та мотивація.

На рівні психологічного аналізу відповідальність - одна з найбільш загальних властивостей особистості, яка поєднує в собі складові афективно-спонуканьної, інтелектуальної та діяльнісно-поведінкової сфер людини як

тілесно-душевно-духовної цілісності [23 - 25; 63 - 64].

Соціально-психологічну проблему відповідальної поведінки особистості доцільно конкретизувати як проблему співвідношення цінностей суспільства (або певної соціальної групи) та індивідуальних ціннісних орієнтацій, а також відповідності рольових приписів і ставлення до них — прийняття або неприйняття ролі. Вона охоплює й розбіжності між нормативними вимогами конкретної ситуації та готовністю особистості дотримуватися норми. У повсякденній життєдіяльності індивід постійно зустрічається з необхідністю узгоджувати цінності, норми й рольові вимоги, засвоєні в одній сфері соціальної взаємодії, із вимогами, що постають у іншій, або ж шукати компроміси між ними. Разом із тим слід ураховувати і активну роль самої особистості в системі соціальних (групових) відносин. Це визначає певну автономність її цінностей і норм, а також можливість зворотного впливу індивідуальної системи регуляції поведінки на групову чи суспільну ціннісно-нормативну структуру. Відтак ідеться про взаємодію індивідуальних і соціальних регуляторів поведінки, що формують підґрунтя відповідальності [64].

Показником гармонізації зовнішньої необхідності та внутрішніх потреб особистості є відчуття задоволення, передусім пов'язане з досягненням результату власними силами. Воно виникає в ситуаціях, коли людина долає труднощі й досягає відповідального результату, що відповідає її домаганням на успіх, реалістичним уявленням про власні можливості та суб'єктивним критеріям моральної оцінки зусиль у співвідношенні з отриманим результатом — його значущістю, цінністю та рівнем складності.

Відповідальна поведінка визначається як тип соціальної активності, спрямованої на реалізацію предмета відповідальності (обов'язків, доручень, завдань). Її внутрішній вимір опосередковується особистісним смислом цього предмета та суб'єктивною імперативністю інстанції відповідальності, а зовнішній — конкретними соціально-психологічними та матеріальними умовами реалізації поведінки. Формування внутрішньої відповідальності є

ключовим критерієм моральної зрілості особистості. У відповідальних учинках виявляються різні види суб'єктної активності — вольова, цілетворча, творча, надситуативна, рефлексивна [23].

У широкому розумінні відповідальність є усвідомленням індивідом, соціальною групою чи народом свого обов'язку перед суспільством і людством, а також розглядом власних дій та їхнього значення через призму цього обов'язку. Вона передбачає узгодження вчинків із завданнями й вимогами, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку. В управлінській діяльності відповідальність охоплює етичний, правовий, економічний, соціальний та психологічний аспекти, оскільки реалізується через сукупність як особистісних характеристик, так і соціально визначених норм.

Психологічний аспект відповідальності безпосередньо пов'язаний із можливістю вибору — свідомою перевагою певної лінії поведінки. Такий вибір здійснюється як у ситуаціях співпраці та взаєморозуміння, так і в умовах конфронтації або конфлікту, де інтереси індивіда, групи або організації можуть вступати в протиріччя. Отже, усвідомлення особистої відповідальності є необхідною умовою здатності оцінювати результати діяльності згідно з нормами, правилами та законами.

Відповідальність невід'ємно пов'язана зі здатністю до самостійності. Коли управлінське рішення приймається безпосередньо керівником, саме на нього покладається повнота відповідальності за наслідки вирішення управлінської проблеми. У груповій діяльності відповідальність часто «розмивається», що породжує ризик безвідповідальності через розподіл обов'язків і нечіткість індивідуальної ролі. Проте кожен фахівець має усвідомлювати відповідальність не лише за власні дії, а й за те, що залишилось невиконаним, хоча й потребувало вирішення.

З огляду на специфіку професійної діяльності, відповідальність завжди включає потенційний ризик завдання шкоди чи спричинення втрат, а тому вимагає від фахівця постійної психологічної готовності діяти в умовах

невизначеності. На керівних посадах відповідальність стає одним з основних джерел психологічного навантаження, яке нерідко поширюється і на період поза робочим часом. Зростання вимог до управлінської діяльності закономірно посилює значущість відповідальності у всіх її вимірах.

Одним із найскладніших аспектів вивчення феномену відповідальності є визначення механізмів мотивації відповідальної поведінки. Ця проблема є актуальною не лише у контексті дослідження процесу формування спонукань до активності особистості, а й для інших напрямів психологічного аналізу розвитку людини. Як слушно зазначає автор, «необхідно... ще активніше вивчати й описувати явища, що дозволить відповісти на питання, яке можна сформулювати так: що в психіці з чого виникає, коли і в якій послідовності?» [63, с. 113].

Мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають спрямованість її поведінки та орієнтують на досягнення певних цілей. Вона фактично відповідає на запитання: чому індивід діє саме так, а не інакше. Кінцевою метою мотивації є створення умов і стимулів, що забезпечують максимально повну реалізацію трудового потенціалу кожного працівника на конкретному робочому місці [49].

Функціональне призначення мотивації полягає у впливі на трудовий колектив шляхом формування спонукальних мотивів до ефективної діяльності, розвитку громадської активності та використання різноманітних колективних і індивідуальних форм заохочення. Її сутність полягає в тому, щоб працівники виконували роботу відповідно до делегованих прав та обов'язків і відповідно до прийнятих управлінських рішень.

Процес мотивації починається з виникнення фізіологічного або психологічного дефіциту — потреби, що активізує поведінку й породжує мотив, спрямований на досягнення конкретної мети або винагороди. Потреби, як першоджерело будь-яких мотивів, формують спонукання, орієнтовані на отримання певної винагороди, що й становить основу

мотиваційного процесу. Потребу можна визначити як «нестачу», що відчувається індивідом і сигналізує про порушення фізіологічної або психологічної рівноваги. Вона не може бути безпосередньо виміряна чи спостережена, проте проявляється у поведінці. Первинні потреби є вродженими і мають біологічне підґрунтя, тоді як вторинні формуються на основі життєвого досвіду, культурних умов і соціального середовища. Унаслідок взаємодії декількох потреб може виникати складна система «усвідомлених» потреб, які трансформуються у сталі переваги та установки [36].

Традиційно виокремлюють три рівні задоволення потреб:

- мінімальний, що забезпечує виживання;
- нормальний, який підтримує здатність працівника до продуктивної роботи (корелює зі структурою споживчого бюджету);
- рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого соціального статусу.

Оскільки поведінку індивіда визначають конкретні мотиви, кожна людина ставить перед собою певні цілі і прагне їх реалізувати — інколи навіть не усвідомлюючи глибинних причин власних дій. Мотив у цьому контексті трактується як усвідомлене спонукання до досягнення мети, що набуває для людини статусу особистісної необхідності. До мотивів належать інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, прагнення, ідеали та ціннісні орієнтації. Сила мотиву залежить від актуальності потреби та значущості очікуваної винагороди: чим важливіша потреба, тим активніша поведінка індивіда.

Стимули є зовнішніми чинниками, що здатні активізувати певні мотиви. Стимул — це зовнішнє спонукання до дії, пов'язане з впливом об'єктивних умов, дій інших людей або певних матеріальних чи нематеріальних благ. Стимули можуть спрямовувати поведінку, посилювати її цілеспрямованість або забезпечувати загальну підпорядкованість вимогам організації. Реакція на стимули є індивідуальною: різні працівники по-різному реагують на ті

самі чинники. Наприклад, в умовах високої інфляції гроші частково втрачають мотиваційну силу. Таким чином, у внутрішньому вимірі мотивація зумовлена мотивами, а у зовнішньому — стимулами [26]. Поєднання мотивів і стимулів утворює механізм реалізації потреб шляхом розкриття здібностей особистості.

Складність організації мотиваційної роботи полягає в тому, що стимул, який ефективно впливає на одну групу працівників, може абсолютно не діяти на іншу через відмінності у віці, професійному статусі, життєвих обставинах або ціннісних орієнтаціях. Старанність і продуктивність працівників у більшості випадків безпосередньо залежать від якості мотивації.

Традиційно розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація виникає у самого індивіда внаслідок зіткнення із завданням, наприклад страх втратити роботу, навіть за відсутності прямого тиску.

Зовнішня мотивація породжується впливами зовнішнього середовища — оплатою праці, соціальними гарантіями тощо [30]. Зовнішню мотивацію часто називають мотивуванням — процесом, у ході якого створюються умови, що спонукають працівника до певних дій. Ефективне мотивування передбачає врахування потреб організації та індивідуальних потреб працівників, що можуть значно відрізнятися.

За характером впливу мотивація поділяється на позитивну та негативну.

Позитивна мотивація пов'язана з прагненням досягти успіху та супроводжується позитивними емоціями і схваленням з боку оточення.

Негативна мотивація ґрунтується на уникненні покарання або критики. Вона супроводжується страхом, негативними емоціями й небажанням залишатися у сфері діяльності. Доведено, що багаторазове застосування покарання послаблює його вплив, так само як і надмірне використання матеріальних заохочень спричиняє втрату їх мотиваційної сили [26].

Як зазначалося раніше, інноваційна управлінська модель передбачає «подвійну мотивацію» — спонукання до діяльності як самого керівника, так і

підлеглих, а також наявність ефективного зворотного зв'язку. Керівник повинен знати індивідуальні мотиви кожного співробітника, оскільки саме індивідуалізація мотивування забезпечує реальний вплив на поведінку.

І. В. Імедадзе підкреслює, що повноцінне розуміння мотиваційного процесу можливе лише за умови аналізу взаємодії численних мотивів, які одночасно впливають на поведінку людини. Кожен мотив є результатом поєднання багатьох усвідомлених потреб, а сама поведінка — продуктом полімотивації, термін, який широко використовується в роботах дослідника [32].

Загалом проблематика полімотивації стала предметом дослідження цілої низки як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які по-різному акцентують увагу на її структурі, механізмах та функціях, але в сукупності окреслюють доволі цілісне уявлення про цей феномен.

По-перше, у працях Ю. Козелецького підкреслюється, що мотивація виступає рушійною силою людської активності, виконуючи низку базових функцій. Вона:

- а) штовхає людину до певних діянь, тобто запускає сам факт активності;
- б) надає поведінці загальної спрямованості незалежно від конкретної ситуації, формуючи вектор дій;
- в) підтримує активність у часі, розподіляючи енергетичні ресурси й часові затрати;
- г) впливає на завершення дії після досягнення мети, забезпечуючи логічне «закриття» поведінкового акту (Ю. Козелецький). Таким чином, мотивація розглядається як багатовимірний регулятор, що не лише ініціює, а й супроводжує та завершує діяльність індивіда.

По-друге, І.В. Імедадзе детально аналізує різновиди полімотивації, пов'язуючи їх з тим, яка частина вмотивованої діяльності формується під одночасним впливом кількох потреб. Учений виокремлює щонайменше чотири її типи:

- повна полімотивація поведінки, коли діяльність особистості зумовлена одразу кількома мотивами, внаслідок чого в одному поведінковому акті поєднується кілька видів діяльності;

- часткова полімотивація, за якої більша частина поведінки є полімотивованою, тобто вся діяльність у цілому реалізується під впливом декількох мотивів, однак кінцева дія, що безпосередньо веде до досягнення мети, є мономотивованою;

- послідовна реалізація мотивів, коли один мотив повністю реалізується в межах певної діяльності, але для завершення іншої, яка паралельно розгортається у тому ж поведінковому просторі, необхідна ще ціла низка додаткових поведінкових актів;

- паралельна реалізація мотивів, за якої в ході виконання будь-якої діяльності в особистості з'являється можливість реалізувати інші мотиви, і тоді поведінкова активність розчленяється на декілька видів одночасно наявних учинкових актів. Це, у свою чергу, веде до полімотиваційності життєдіяльності в цілому (І.В. Імедадзе) [32, С. 93–94].

По-третє, у рамках діяльнісного підходу О.М. Леонтьєв виокремлює два варіанти взаємодії полімотивації та діяльності. У першому випадку діяльність ґрунтується на кількох загальних мотивах і тому набуває багатобічного смислу (класичний приклад — навчальна діяльність, що одночасно задовольняє пізнавальні й соціальні мотиви). У другому випадку науковець розрізняє мотиви-стимули й смислоутворювальні мотиви. Передбачається існування такого типу полімотивації, за якого один провідний мотив є смислоутворювальним, визначає глибинний зміст діяльності, тоді як інші мотиви співіснують із ним і виконують роль додаткової стимуляції, підсилюючи чи підтримуючи виконання цієї ж діяльності (О.М. Леонтьєв) [41].

По-четверте, В.К. Вілюнас акцентує увагу на внутрішніх умовах, що зумовлюють полімотиваційну активність. До них він відносить, насамперед, наміри як своєрідні наслідки життєвих ситуацій, тобто результат

онтогенетичного розвитку людини. Наміри формуються на основі мотиваційних відношень і ставлень, які забезпечують повноцінну полімотиваційну діяльність. Важливо, що полімотивація, виникаючи за конкретних обставин — у ситуації одночасного впливу на особистість кількох взаємозумовлених або навіть суперечливих спонукань, — узгоджує між собою дію внутрішніх стимулів, блокуючи одні мотиви та посилюючи інші (В.К. Вілюнас). Таким чином, вона виконує функцію внутрішнього «регулятора балансу» між конкуруючими спонуканнями.

По-п'яте, В.П. Казміренко пропонує розглядати багатоманіття спонукальних впливів через призму соціально-психологічних умов полімотивації, пов'язуючи регуляцію поведінки з трьома взаємопов'язаними сферами організаційної життєдіяльності людини:

- організаційно-практична мотивація, що виявляється в навчально-виховній діяльності, творчій актуалізації та практичній реалізації здібностей;
- організаційно-інституційна мотивація, яка проявляється у співробітництві, співпереживанні, відчутті відповідальності за спільну справу;
- організаційний менталітет, пов'язаний із усвідомленням етнічної приналежності, сенсу життя, ціннісних орієнтирів, що інтегрують індивіда в організаційну спільноту (В.П. Казміренко) [33].

Узагальнюючи зазначені підходи, можна стверджувати, що виникнення полімотивації пов'язане з наявністю в особистості певних життєвих намірів та суперечностей між актуальними стимулами й спонуканнями. У цьому контексті полімотивацію діяльності доцільно розглядати як двофазний процес. У першій фазі домінує сфера неусвідомлених потреб, яка є базовим джерелом активності й первинною причиною діяльності особистості. Надалі ці потреби усвідомлюються, набувають більш чіткого змісту і переростають у мотивацію — психологічне явище, що відображає наявність у психіці людини певної готовності, спрямованої на досягнення конкретної мети. Саме

таке поетапне «прояснення» внутрішніх спонукань забезпечує перехід від латентних потреб до структурованої полімотиваційної активності.

Висновки до розділу 2

У сучасній науковій літературі, присвяченій проблематиці управлінської діяльності, дослідники оперують двома поняттями — «управління» та «менеджмент». Попри певну синонімічність, ці категорії відрізняються за змістовим наповненням. Під управлінням традиційно розуміють діяльність, спрямовану на впорядкування процесів, що відбуваються у природі, техніці та соціальній сфері, усунення їхньої дезорганізації та переведення в якісно новий стан з урахуванням динаміки розвитку й впливу зовнішнього середовища. При цьому управлінський процес охоплює низку ключових компонентів: власне управлінську працю, предмет управління та засоби, за допомогою яких здійснюється вплив на систему. Результатом такого процесу виступає певний продукт управлінської діяльності, що має інформаційну природу та є придатним до практичного використання.

Менеджмент, на відміну від ширшого поняття «управління», розглядається як його специфічний різновид, що стосується виключно керування людьми — окремими працівниками, групами, трудовими колективами та організаціями загалом. Ця сфера фокусується переважно на оптимальному використанні людського ресурсу, гармонізації міжособистісних та виробничих відносин, формуванні ефективних механізмів впливу на поведінку персоналу.

Управлінський процес, що становить основу професійної діяльності менеджера, поєднує в собі управлінську працю як специфічний вид людської активності, сформований у результаті поділу та кооперації праці, а також її предмет — інформацію про ситуацію чи проблему, яку необхідно вирішити. Засоби управлінської праці також мають інформаційний характер і включають організаційну, обчислювальну та іншу техніку, що забезпечує

обробку даних. Завершальним продуктом цього процесу є управлінське рішення — трансформована, впорядкована інформація, спрямована на практичне використання у діяльності організації.

Ефективність роботи менеджера оцінюється через результати управлінських впливів, тобто через якість управлінських рішень та ступінь досягнення поставлених організацією цілей. Однак критерії успішності менеджменту не обмежуються рамками економічної ефективності. У сучасних організаціях значну роль відіграє соціальна результативність управління, що зумовлена якістю життя членів колективу — рівнем їхньої освіти, доступом до соціальних благ, умовами праці, станом охорони здоров'я, можливістю впливати на прийняття управлінських рішень. Здатність працівників бути активними, відповідальними та ініціативними учасниками організаційних процесів дедалі більше розглядається як важлива складова успішного менеджменту.

Отже, актуальність дослідження проблем розвитку управлінської діяльності, специфіки менеджменту та оптимізації трудового потенціалу підприємства зумовила вибір теми наукового дослідження та визначення меж завдань, розв'язання яких є необхідним для досягнення його мети.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ КНП «МКБЛ№25» ХМР)

3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом

У класичній теорії управління ефективність виробництва й управлінської діяльності традиційно оцінюється через систему узагальнюючих показників, які відображають кінцеві результати функціонування організації: обсяг виробництва, прибуток, рентабельність, витрати часу тощо. Доповненням до них слугують індикатори використання основних видів ресурсів – трудових, матеріальних, інвестиційних. Проте у сфері соціального управління, яка має значно складнішу природу, застосування виключно економічних критеріїв не дозволяє відобразити повноту управлінських результатів. Тут важливе місце посідає соціальний ефект, що не піддається чіткій кількісній фіксації, але є ключовим для оцінки реального впливу управління на стан соціальної системи.

У зв'язку з цим у науковій літературі розрізняють два основні види ефективності управлінської діяльності – економічну та соціальну. Хоча ці два аспекти мають відносну автономію, між ними існує органічний взаємозв'язок: соціальна ефективність розглядається як кінцева та узагальнююча характеристика, тоді як економічна виступає вихідною та

базовою передумовою досягнення соціальних результатів [16, с. 231].

Незважаючи на складність інтеграції цих складових, між ними існує спільна категорія — ефективність управлінської праці, яка дозволяє одночасно врахувати як економічні, так і соціальні результати, співвідносячи їх із витратами, необхідними для їх досягнення. Загальним критерієм ефективності управлінської праці є максимізація результату на одиницю витрат або мінімізація витрат на одиницю результату. Кількісний вимір цього критерію здійснюється через систему показників, що дозволяють порівняти управлінський ефект та витрачені ресурси.

З огляду на те, що заклади соціальної сфери переважно функціонують у статусі неприбуткових організацій, економічний ефект їх діяльності має другорядне значення. Тому в контексті аналізу управлінської ефективності пріоритетною постає оцінка соціальної складової.

Ефективність соціального управління може бути визначена через аналіз ланцюга «мета — результат — витрати». Співставлення результатів із витратами дозволяє оцінити економічність управління, відповідаючи на питання: «якою ціною досягнуто поставленої мети?». Таким чином, ефективність відображає одночасно рівень досягнення цілей і раціональність використаних ресурсів. У такому підході економічні критерії набувають соціального змісту і разом формують єдину систему оцінювання.

Особливої уваги потребує визначення співвідношення між короткостроковими та довгостроковими результатами. Орієнтація системи оцінки лише на найближчі показники (наприклад, тимчасове зростання продуктивності або економія ресурсів) може призвести до нехтування стратегічними завданнями розвитку організації [39]. Натомість оцінювання управлінської діяльності на основі довгострокових програм дозволяє створити умови для прояву ініціативи та творчого підходу з боку керівників.

Соціальне управління як відносно самостійна підсистема суспільного виробництва має обслуговуючий характер і покликане забезпечувати ефективне функціонування виробничих або соціально значущих процесів.

Тому оцінка ефективності управління має тісно пов'язуватися із тим, як управлінська діяльність впливає на керовану підсистему.

Ще одним суттєвим критерієм ефективності є ступінь впливу управління на керовану систему. Оскільки управління функціонує як цілісний комплекс, виокремлюють додаткову групу критеріїв — так звані вторинні критерії або критерії-чинники, що характеризують внутрішній стан управлінської підсистеми. Вони поділяються на дві основні групи [44]:

- чинники, що пов'язані з якісною характеристикою елементів управлінської праці та засобів управління;
- чинники, що відображають рівень їх використання (організація управління, технологія й регулювання управлінської діяльності).

Вагомість кожного з цих чинників відрізняється залежно від масштабу соціальної системи. У великих структурах особливе значення має сучасна техніка, надійні канали комунікації та інформаційні технології. Для «низового» управління більш важливими є особистісні якості керівника та його здатність організувати спільну діяльність колективу. Незалежно від ситуації, вплив цих чинників має аналізуватися комплексно, що дозволяє керівнику оптимізувати систему управління.

Для оцінювання соціального менеджменту використовують кілька рівнів критеріїв. Найвищий рівень охоплює показники загальної соціальної ефективності, які характеризують суспільну користь, отриману внаслідок функціонування управлінської системи. Ці критерії відображають зв'язок між діяльністю управлінської підсистеми та суспільними потребами на різних рівнях — державному, регіональному, місцевому — і дозволяють оцінити ступінь задоволення інтересів і досягнення стратегічних цілей.

Окрім цього, важливим є аналіз ефективності базових компонентів управління — функцій, організаційних структур, технологій та процесів. Рационально побудована структура управління з мінімальною кількістю рівнів і оптимальною чисельністю управлінського персоналу, а також логічний розподіл функцій забезпечують економність та злагожденість

управлінської діяльності. Для соціальних організацій особливого значення набуває якість колективної праці — ефективність діяльності кожного працівника безпосередньо впливає на загальний результат.

Оцінка ефективності управління може здійснюватися за різними технологічними схемами. Однією з поширених є п'ятиетапна модель, яка передбачає:

- визначення витрат, пов'язаних із реалізацією цілей та функціонуванням системи управління;
- визначення ефекту, який забезпечує система управління;
- оцінку ефективності за кожною встановленою ціллю;
- розрахунок загальної ефективності за комплексом цілей;
- зіставлення отриманих результатів для формування управлінських висновків і рекомендацій [34].

Таким чином, ефективність управлінської діяльності є багатовимірною категорією, яка охоплює економічні, соціальні, структурні, технологічні та поведінкові аспекти функціонування організації, і потребує системного підходу до її оцінювання.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел засвідчує, що до найпоширеніших критеріїв загальної соціальної ефективності управління, які застосовуються в різних країнах, належать: рівень продуктивності праці (зіставлений зі світовими параметрами відповідно до галузі чи виду діяльності); темпи й масштаби приросту національного багатства, що визначаються за методикою ООН; рівень добробуту населення в розрахунку на душу населення з урахуванням диференціації доходів між окремими соціальними групами та порівнянням із стандартами розвинених країн; ступінь упорядкованості, безпеки та надійності (стійкості) суспільних відносин, а також їх поступове перетворення з наростаючим позитивним результатом [13, с. 453].

Поряд із зазначеними критеріями в окремих системах управління використовуються й інші показники, що дають змогу ширше

охарактеризувати внесок управлінських структур у розвиток суспільства: прибуток на душу населення, величина прожиткового мінімуму, рівень трудової зайнятості, доступність освіти, медичного обслуговування, якість харчування тощо. Сукупність таких індикаторів формує більш повну картину соціально-економічної результативності управління.

У цьому контексті стає очевидним, що кожен керівник реалізує конкретні функції та обов'язки, пов'язані з досягненням загальної мети організації або системи, проте оцінити діяльність кожного управлінця за допомогою одного узагальненого показника часто неможливо. У більшості випадків доцільним є застосування комплексу критеріїв, які дають змогу об'єктивніше визначити ефект роботи окремого співробітника. Такі показники мають відповідати основним видам управлінської діяльності, корелювати з функціями управління, бути чітко диференційованими, незалежними між собою та однозначно сформульованими.

Відомо, що переважна частина розробок у сфері управління персоналом та його інструментарію належить західним дослідникам і практикам. Відповідно, саме західний досвід значною мірою задає методологічні орієнтири й для вітчизняної науки та практики. Водночас спадщина адміністративно-командної системи істотно позначилася як на моделі управління, так і на психології трудових ресурсів в Україні, що ускладнює пряме запозичення західних підходів.

Попри значну кількість праць у галузі теорії організації та управління персоналом, зарубіжні спеціалісти вважають, що універсальної, придатної для будь-яких умов моделі не існує. Особливий інтерес науковців привернув тривалий і успішний розвиток економіки Японії, що спонукав до ґрунтовного аналізу механізмів забезпечення високої ефективності виробництва в цій країні. Результати досліджень засвідчили, що в центрі японської концепції управління перебуває людина як найвища цінність для фірми. Виходячи з цього, всі системи управління персоналом зорієнтовані на активізацію та розкриття різноманітних здібностей працівників, їх максимальне

використання у виробничому процесі й формування в них прагнення до процвітання компанії, у якій вони працюють.

Один із ключових принципів японського управління персоналом формулюється як «потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини», що зумовлює фокус досліджень на здібностях працівника, а не лише на фіксованих посадових вимогах. Керівник у японських корпораціях спирається на формальну владу, однак активно використовує неформальні методи впливу, а вагому роль відіграє організаційна ідеологізація персоналу, виховання особливого ставлення до підприємства як до «свого» місця, з яким людина ототожнює власні професійні перспективи [59].

На Заході традиційні підходи до вирішення проблем в організаціях тривалий час зводилися переважно до розроблення методик отримання «правильних відповідей» на запитання, що виникають у практиці, нерідко без належної уваги до того, наскільки коректно сформульовано самі запитання. Японські ж підходи передбачають насамперед виявлення першопричин виникнення проблеми та її точне формулювання, що дозволяє будувати управлінські рішення на глибшому розумінні ситуації.

Орієнтуючись на японський досвід, у США та країнах Західної Європи було розроблено різні моделі управління, у центрі яких так само перебуває людина. Зазвичай такі моделі включають кілька ключових блоків:

- персонал організації як стратегічний ресурс;
- детальний облік знань, умінь і компетенцій працівників при їх призначенні на ключові посади;
- стиль і культура ділових взаємовідносин, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі;
- довгострокові цілі розвитку фірми, які узгоджуються з інтересами співробітників.

Як наголошує Б. Генкін, у сучасній концепції управління персоналом домінує зростаюча роль особистості працівника, глибоке знання його мотиваційних установок, вміння формувати й спрямовувати їх відповідно до

стратегічних завдань підприємства [57, с. 218]. Відтак система управління персоналом спрямовується не лише на добір і розстановку кадрів, а й на цілеспрямований розвиток працівника, його професійне та соціальне зростання.

Ринкова економіка створює сприятливі умови для зростання підприємницької активності, формує нові моделі організації виробництва та сприяє економічному розвитку, що ґрунтується на поєднанні інтересів щодо нагромадження фізичного, фінансового й людського капіталів. У таких умовах долається традиційна суперечність між працею і капіталом. Досягнення ключових цілей підприємства, зокрема підвищення продуктивності та якості роботи, стає можливим за умови використання дієвої, адаптованої до сучасних ринкових викликів системи управління персоналом.

Узагальнюючи вплив середовища на працівників, виділяють три основні фактори:

Ієрархічна структура підприємства, де основним засобом впливу виступають відносини влади та підлеглості, примус і контроль.

Організаційна культура, що включає систему цінностей, норм і правил поведінки, вироблених суспільством, підприємством або групою, яка регулює дії особистості без прямого зовнішнього тиску.

Ринкове середовище, представлене мережею рівноправних відносин купівлі-продажу, механізмами власності та балансом інтересів продавця і покупця.

У процесі переходу до ринкової економіки підприємства поступово відходять від жорстко ієрархічних моделей управління з домінуванням адміністративного впливу та практично необмеженої виконавчої влади на користь ринкових відносин, де зростає роль економічних методів впливу та відповідальності власника. У цьому контексті особливого значення набуває досвід закордонних підприємств щодо формування систем пріоритетів і цінностей [54, с. 3, с. 18].

Проблематика удосконалення роботи з керівними кадрами в США завжди мала виняткову вагу. Економічні засади та загальна соціальна спрямованість системи управління найманим персоналом значною мірою визначаються відносинами між працею і капіталом, питаннями заробітної плати й розподілу прибутку. Багато принципів організації кадрової роботи формувалися в специфічних американських умовах, що зумовило їх відмінність від європейських і японських підходів.

Американська система управління персоналом базується на розумінні менеджменту як самостійної професії та розвинутій мережі навчальних закладів і спеціальних програм, спрямованих на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників. Вона адаптована до високої мобільності управлінських кадрів у промисловості США, що частково знімає проблему формування довгострокового резерву кадрів. Характерною рисою є значний прошарок «дженералістів» — керівників широкого профілю, які мають компетенції в техніці, економіці, організації виробництва, маркетингу, ринковій діяльності тощо.

У науковій літературі спостерігається різноманіття підходів до дефініції «управління персоналом». Частина авторів акцентує на організаційно-цільовому аспекті, наголошуючи на методах і засобах досягнення цілей. Інші віддають перевагу функціональному виміру, зосереджуючись на змісті управлінської діяльності. Показовим прикладом першого підходу є визначення В. Костива: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств» [56, с. 28].

Другий підхід репрезентовано, зокрема, в німецькій школі менеджменту, яку аналізує Р. Чорний. Управління персоналом тут розглядається як сфера діяльності, основними елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення, використання, вивільнення працівників, розвиток і контролінг персоналу, структурування робіт, формування

політики винагород і соціальних послуг, участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал і безпосереднє керівництво співробітниками [52, с. 355–361].

У структурі управління в США особливе місце належить керівникам середньої ланки, які становлять найбільш чисельну групу управлінців у виробничій та невиробничій сферах. Вони частіше переміщуються між посадами, слугують основним джерелом формування резерву на вищі керівні позиції. Саме для цього рівня розробляються комплексні системи кадрової роботи, що включають: планування забезпечення фірми керівними кадрами та кар'єрних траєкторій; конкурсні процедури відбору на вакантні посади; формалізовану оцінку результатів праці й особистісно-професійних якостей; регулярну атестацію за участю вищого керівництва; масштабні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням перспектив просування.

Керівники нижчої ланки, як правило, формуються з числа працівників виробничих професій або молодих фахівців, які вперше отримують досвід безпосереднього керівництва людьми. Формування резерву на ці посади передбачає добір осіб із вираженими лідерськими здібностями, забезпечення їх базовою управлінською підготовкою та ефективного введення на посаду. У багатьох корпораціях застосовуються п'ятирічні та поточні плани забезпечення організації керівними кадрами, які реалізуються через програми «управління кар'єрою керівників» та «управління людськими ресурсами».

Порівнюючи американські й японські методи роботи з персоналом, слід зазначити, що перші більше спираються на економічні інструменти (системи оплати праці, аналіз організації праці та робочих місць, атестація службовців), тоді як японські корпорації роблять акцент на формуванні відданості компанії. Ототожнення інтересів працівника з інтересами корпорації створює сприятливий морально-психологічний клімат і підвищує ефективність праці. Важливу роль відіграє система довічного найму, облік виробничого стажу, пов'язані з ним умови оплати праці, активна комунікація

та заохочення працівників, продумана система ротації кадрів і постійне навчання.

Ключовою ідеєю японської моделі є повага до людини. Усі працівники – від топ-менеджменту до рядових виконавців – сприймають себе як представників корпорації. Система пільг, участі в прибутках, медичного страхування, житлових програм, пільгових кредитів, організація спільного дозвілля, корпоративних заходів, ранкових зборів, «малих нарад» і церемоній створюють унікальний психологічний клімат і запобігають апатії та безвідповідальності. Нормою є трудова ротація: службовців регулярно переводять на нові посади, а кандидати на керівні позиції набувають досвіду в різних підрозділах, нерідко поєднуючи це з навчанням.

Узагальнення зарубіжного досвіду дає підстави сформулювати головну мету системи управління персоналом як забезпечення організації кадрами, їх ефективного використання та всебічного професійного й соціального розвитку. Ефективність управління персоналом та повна реалізація поставлених цілей значною мірою залежать від принципів і методів управління. Чим масштабніша організація, чим більше вона має структурних підрозділів і філій, тим більш критичним стає узгодження єдиних принципів управління.

Перехід до аналізу інструментарію управління передбачає виокремлення засобів, за допомогою яких реалізується вплив на персонал. У цьому контексті доцільно розрізняти три групи основних засобів управління: прямі засоби, опосередковані засоби та особливу групу – квазізасоби управління, які не можуть бути однозначно віднесені до жодної з попередніх двох груп і потребують окремого теоретико-методичного обґрунтування.

3.2. Методичні підходи щодо збереження і розвитку персоналу в організації

Як було з'ясовано у попередніх розділах магістерського дослідження, персонал є ключовим чинником розвитку менеджменту, формування економічної моделі підприємства та досягнення індивідуального соціально-економічного комфорту кожного громадянина. Водночас сучасний стан використання персоналу в організаціях, на жаль, свідчить про домінування негативних тенденцій, що проявляються як у кількісному скороченні трудових ресурсів, так і в руйнації їх якісних трудових потенціальних характеристик. Така ситуація, посилена черговою хвилею світової фінансової кризи та новими цивілізаційними викликами, суттєво ускладнює перспективи стабільного позитивного розвитку економіки.

За таких умов виникає об'єктивна потреба у проведенні ґрунтовних досліджень і здійсненні комплексної оцінки ефективності використання персоналу як головного рушія системи управління кадрами. Метою такої оцінки є виявлення слабких ланок, тобто причин деградації трудового потенціалу, та пошук оптимальних можливостей для його збереження й розвитку на рівні кожного окремого підприємства.

Використання персоналу як багатовимірного явища доцільно розглядати крізь призму демографічних, психоемоційних, інтелектуальних, ціннісно-культурних характеристик, які визначають потенціал подальшої економічної активності працівників. У найзагальнішому розумінні ефективне використання персоналу можна трактувати 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 цілого арсеналу методів – способів, прийомів та підходів до вивчення досліджуваного об'єкта, процесу чи явища. У межах економічної науки під методом традиційно

розуміють засіб пізнання, що постає як певна сукупність прийомів і операцій, спрямованих на теоретичне відтворення економічної системи, її законів і суперечностей. Отже, саме виважене застосування науково обґрунтованих методів є запорукою достовірності, репрезентативності та результативності дослідження, гарантом отримання нових валідних знань про об'єкт аналізу.

Очевидно, що в процесі дослідження того чи іншого явища неможливо використати всі відомі науці методи, тому особливого значення набуває формування множини достатніх і необхідних методів, тобто побудова методики дослідження. У рамках даної роботи йдеться про розроблення методики вивчення розвитку менеджменту з позиції ефективності використання персоналу організації. У загальному трактуванні методика, за ВЕС, – це конкретизація методу у формі інструкцій, правил дій, чіткого опису способів дослідження; сукупність методів навчання певному виду діяльності або практичного виконання певної роботи; система прийомів для доцільного здійснення конкретної діяльності [2, с. 658].

Побудова методики дослідження розвитку менеджменту з урахуванням ефективності використання персоналу передбачає не лише добір відповідної комбінації дослідницьких методів, а й раціональне конструювання алгоритму дослідження. У цьому контексті найбільш адекватним і зрозумілим підходом постає системно-структурний підхід. Цілісність як базовий принцип системного підходу дає змогу розглядати трудовий потенціал, визначений у попередніх параграфах, як складну систему, що включає низку відносно самостійних елементів. Взаємодія цих елементів зумовлює формування нових системних властивостей цілісної структури, які не притаманні окремим компонентам у роз'єднаному вигляді.

Через конкретизацію цілісності трудового потенціалу за допомогою структурного аналізу, а саме – шляхом вивчення й оцінки

взаємозв'язків та взаємовпливів між структурними складовими, стає можливим детальніше окреслити специфіку поточного стану персоналу та визначити напрями його розвитку на перспективу.

Оскільки персонал як система має як кількісну, так і якісну складові, оцінка ефективності його використання потребує застосування комплексу показників відповідного типу. Кількісні індикатори відображають чисельність, структуру, динаміку зайнятості, продуктивність праці тощо, тоді як якісні показники ґрунтуються на доступній статистичній інформації та доповнюються даними спеціально організованих соціологічних досліджень (опитувань, анкетувань, експертних оцінок).

Крім того, методика дослідження розвитку менеджменту на основі використання трудового потенціалу має відповідати низці вимог наукової обґрунтованості, сформульованих, зокрема, М. Салун [45, с. 89–91]. Дотримання цих вимог має бути забезпечене протягом усього циклу дослідження: від виділення компонентів трудового потенціалу та формування системи характерних індикаторів до обчислення інтегральної оцінки та її інтерпретації з урахуванням територіальних відмінностей, закономірностей розвитку та наявних можливостей.

Важливою складовою управління розвитком персоналу є законодавче та нормативне забезпечення. Воно охоплює Конституцію України, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, а також накази, інструкції й положення інших органів виконавчої влади.

У статті 43 Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб, тоді як стаття 53 гарантує кожному громадянину право на освіту. Загальна середня освіта є обов'язковою, а держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної й вищої

освіти в державних і комунальних навчальних закладах; сприяє розвитку різних форм навчання, післядипломної освіти, наданню державних стипендій та пільг учням і студентам [1].

Кодекс законів про працю України закріплює гарантії для працівників, яких направляють на підвищення кваліфікації, а також пільги для осіб, що поєднують роботу з навчанням. Він визначає порядок організації виробничого навчання за рахунок підприємства, забезпечення умов для поєднання трудової діяльності з навчальним процесом, можливість проведення виробничого навчання в робочий час. Окремо передбачено систему заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, гарантії збереження робочого місця або посади відповідно до отриманої кваліфікації, а також пільги й відпустки у зв'язку з навчанням у загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах [2].

Закон України «Про освіту» визначає право громадян на освіту й основні засади державної політики в освітній сфері. Він регулює навчально-виховний процес і громадсько-політичну діяльність у закладах освіти, окреслює систему державних органів управління освітою [3], встановлює державні стандарти освіти, умови створення навчальних закладів, вимоги до наукового та методичного забезпечення.

У розділі III Закону «Про освіту» серед суб'єктів навчально-виховного процесу виокремлено, зокрема, представників підприємств, установ, кооперативних та громадських організацій, котрі беруть участь у реалізації освітніх програм. Розділ IV цього Закону регламентує фінансово-господарську діяльність закладів освіти, визначає додаткові джерела їх фінансування, у тому числі фінансування наукових досліджень.

Закон України «Про загальну середню освіту» встановлює правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи загальної середньої освіти, орієнтованої на вільний розвиток

особистості, формування цінностей правової демократичної держави [6]. Натомість Закон України «Про вищу освіту» врегульовує суспільні відносини у сфері навчання, виховання та професійної підготовки фахівців з вищою освітою, визначає структуру й стандарти вищої освіти, систему управління нею, порядок організації навчального процесу, підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів, а також фінансово-економічні відносини в цій сфері [7].

Особливе значення для розвитку персоналу має Закон України «Про зайнятість населення», у якому містяться положення щодо права громадян на зайнятість, механізмів її регулювання й організації, системи гарантій та компенсацій при втраті роботи, а також контролю та відповідальності за порушення законодавства про зайнятість [4]. Серед завдань державної служби зайнятості окреслено організацію, у разі потреби, професійної підготовки та перепідготовки громадян у власній системі або направлення їх до інших навчальних закладів, сприяння підприємствам у розробленні змісту навчальних курсів і програм перенавчання.

Згідно зі статтею 20 Закону «Про зайнятість населення», підприємства, установи й організації всіх форм власності, а також їх посадові особи зобов'язані сприяти реалізації державної політики зайнятості через організацію професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників, а також професійного перенавчання осіб, що підлягають вивільненню. Професійний розвиток персоналу регулюється й іншими законодавчими актами – зокрема, 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 посідає Указ «Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні». У цьому документі визначено ключові напрями модернізації вищої освіти: розроблення стратегічних орієнтирів її розвитку, удосконалення мережі вищих навчальних закладів, оптимізація структури підготовки фахівців та підвищення ефективності їх використання, забезпечення якості освітньої діяльності. Особливий наголос зроблено на реформуванні фінансово-господарської діяльності вищих навчальних закладів і посиленні соціального захисту учасників освітнього процесу. Запроваджується новий механізм фінансування освіти і науки, що включає елементи децентралізованого фінансування ВНЗ, визначення переліку безоплатних і платних послуг, механізми підтримки системи післядипломної підготовки й перепідготовки кадрів, включаючи аспірантуру та докторантуру.

З метою формування та реалізації довгострокової державної політики в сфері розвитку трудового потенціалу Указом Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» схвалено відповідну концепцію [9]. У частині розвитку освітньої бази визначено завдання всебічного розвитку інтелектуальних, духовних і фізичних здібностей особистості, забезпечення ринку праці висококваліфікованою робочою силою. Серед пріоритетів у сфері вищої освіти передбачено: завершення переходу до ступеневої системи підготовки згідно з новим переліком спеціальностей; забезпечення сучасної фундаментальної, загальнокультурної та практичної підготовки фахівців; оптимізацію мережі ВНЗ і закладів післядипломної освіти з урахуванням потреб держави в конкурентоспроможних кадрах; розвиток системи перепідготовки фахівців для нових господарських структур і малого бізнесу; впровадження механізмів пільгового кредитування студентів, створення фонду підтримки здібної молоді для здобуття освіти за кордоном.

До важливих нормативних актів, пов'язаних із розвитком персоналу, належить довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що відповідають Класифікатору професій [14]. Довідник складається з випусків і розділів, згрупованих за основними видами економічної діяльності, виробництва й робіт. Кожен випуск (або його розділ) містить обов'язкові частини, узгоджені зі структурою Класифікатора професій, і включає вступ, кваліфікаційні характеристики, допоміжні показники переліків професій із діапазоном розрядів.

Кваліфікаційна характеристика кожної професії, своєю чергою, містить такі розділи: «завдання та обов'язки», «повинен знати», «кваліфікаційні вимоги», «спеціалізація», «прикладні роботи». Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має блок «кваліфікаційні вимоги», де визначаються рівень спеціальної підготовки та вимоги до стажу роботи, необхідні для виконання відповідних функцій. Так, для професійної групи «Керівники» встановлено окремі типи вимог для керівників первинних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня та керівників підприємств.

Довідники кваліфікаційних характеристик широко застосовуються в аналізі попиту на професійно підготовлену робочу силу, визначенні кваліфікаційного статусу працівника, його професійно-кваліфікаційному просуванні, присвоєнні розрядів (категорій), а також при організації навчально-виховного процесу в закладах освіти, що готують робітників і фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів. Таким чином, нормативно-правова база створює рамкові умови для організації системи розвитку персоналу й забезпечує інституційний фундамент для реалізації політики підготовки, перепідготовки та

підвищення кваліфікації кадрів на рівні підприємства й держави загалом.

Для управління професійним розвитком персоналу особливої ваги набуває розділ «кваліфікаційні вимоги» у довідниках кваліфікаційних характеристик. У цьому розділі фіксується необхідний рівень спеціальної підготовки працівника, достатній для виконання покладених на нього посадових обов'язків, а також встановлюються вимоги до тривалості його професійного стажу. Зокрема, для професійної групи «Керівники» визначено три типи кваліфікаційних вимог, які є обов'язковими для: керівників первинних структурних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня та керівників підприємств (організацій).

Зазначені довідники виконують функцію важливого інструмента кадрової роботи. Вони широко використовуються під час аналізу попиту на професійно підготовлену робочу силу, при визначенні кваліфікаційного статусу працівників, плануванні та реалізації їх професійно-кваліфікаційного просування, присвоєння кваліфікаційних розрядів (категорій) за професіями. Крім того, довідники відіграють значну роль в організації навчально-виховного процесу у навчальних закладах, що здійснюють підготовку робітників і фахівців за конкретними професіями та спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів. Саме завдяки їм забезпечується узгодженість між вимогами ринку праці, змістом освітніх програм і реальними компетентностями випускників.

Формування кадрової політики закладів охорони здоров'я.

Динамічні трансформації соціально-економічної ситуації в Україні зумовили необхідність перегляду кадрових стратегій керівниками більшості медичних організацій. Йдеться насамперед про потребу забезпечення високих показників результативності діяльності, підвищення якості медичних послуг та оптимального розподілу наявних кадрових ресурсів. У таких умовах на перший план для управлінської команди виходить завдання вдосконалення підходів до реалізації кадрових змін, оптимізації кадрових

розстановок та максимально ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника, у тому числі за рахунок раціоналізації робочого (трудоного) часу персоналу.

Сучасний широкий спектр персонал-технологій орієнтований саме на підвищення ефективності діяльності працівників закладу охорони здоров'я. При цьому кадрова політика таких закладів значною мірою детермінується специфікою праці медичних працівників, що має свою професійну, етичну, психоемоційну та організаційну особливість. Ці специфічні характеристики можуть бути систематизовані й подані у вигляді відповідної схеми (рис. 3.1), яка відображає ключові аспекти змісту, умов та відповідальності медичної праці і, відповідно, впливає на формування вимог до персоналу та організації його професійного розвитку.

В умовах сьогодення недостатньо раціональна розстановка медичних фахівців у структурі закладу охорони здоров'я нерідко пов'язана з недооцінкою керівниками важливості системного процесу кадрового планування. Ігнорування або формальний характер планування персоналу призводить до дисбалансу між потребою в певних спеціалістах і фактичною кадровою структурою, до перевантаження одних працівників і неповного завантаження інших, що негативно позначається як на якості медичної допомоги, так і на мотивації персоналу.

У практиці управління персоналом медичних організацій можуть (і мають) застосовуватися такі важливі персонал-технології, як аналіз трудової діяльності, атестація працівників, система професійного навчання і розвитку, різні інструменти мотивації та стимулювання. Ґрунтовний аналіз реального стану використання цих персонал-технологій у конкретному закладі охорони здоров'я дає змогу виявити наявні резерви вдосконалення управління трудовими ресурсами, посилити орієнтацію кадрової політики на розвиток компетентностей, підвищення відповідальності та професійної активності персоналу, а також більш повно використати потенціал кожного працівника в інтересах ефективного функціонування закладу.



Рис. 3.1.Особливості праці медичних працівників

Формування позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі належить до ключових завдань управління медичною організацією, особливо в період упровадження змін. Робота в згуртованому та результативному колективі підсилює рівень задоволеності медичного персоналу власною професійною діяльністю і, відповідно, стає важливим чинником мотивації до активнішої участі у внутрішніх організаційних процесах, включно з процесами трансформації. Натомість нечіткі або незрозумілі для працівників зміни умов праці, зростання фізичного чи психоемоційного навантаження без належного обґрунтування, а також помилки у стилі керівництва здатні спричиняти зворотний ефект — посилення напруженості, зниження довіри та опір нововведенням.

Зменшити ризики таких негативних проявів можливо шляхом розбудови ефективної системи двосторонніх внутрішніх комунікацій. Вона має забезпечувати оперативне інформування колективу про цілі змін, проміжні результати та очікувані наслідки, а також передбачати залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень [18]. Активна участь працівників у прийнятті рішень підвищує рівень їхньої відповідальності, формує почуття приналежності до організації й сприяє зниженню соціально-психологічних ризиків.

Для керівника закладу охорони здоров'я важливого значення набуває раціональна організація робочого процесу відповідно до сучасних стандартів медицини. Така організація повинна мінімізувати ризик вимушених простоїв, запобігати ситуаціям «очікування» можливості продовжити операційний цикл та унеможливлювати повторне виконання вже наданих пацієнтові медичних послуг. Раціоналізація робочого часу охоплює не лише оптимальний розподіл загального робочого циклу, але й формування чіткого «часового коридору» для окремих видів діяльності, що має прямий вплив на планування та структурування внутрішніх робочих процесів.

Одним із дієвих інструментів оптимізації є хронометраж робочого часу медичних працівників, який у багатьох випадках дозволив виявити значні

резерви підвищення ефективності діяльності медичних організацій. Аналіз літератури свідчить про посилену увагу до дослідження трудової активності сестринського персоналу [35, 37, 38]. З'ясовано, що в роботі середнього медичного персоналу існує низка резервів щодо вдосконалення організації праці, а встановлені базові нормативи часу для виконання медичних маніпуляцій часто не відповідають реальним потребам і не сприяють підвищенню якості медичної допомоги [38, 53]. За таких умов особливої актуальності набувають соціологічні «польові» дослідження у поєднанні з персонал-технологіями — зокрема, хронометражем, який забезпечує об'єктивну оцінку раціональності використання робочого часу й створює підґрунтя для обґрунтованого коригування трудових процесів.

Хронометраж як сучасна персонал-технологія є одним із методів аналізу діяльності співробітників. У сфері управління персоналом закладів охорони здоров'я його застосовують для отримання детальних емпіричних даних щодо фактичного перерозподілу робочого часу, що надалі дає змогу формувати практичні рекомендації з раціоналізації робочих процесів і підвищення ефективності кадрового потенціалу.

У наукових підходах кадровий потенціал традиційно розглядається як поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу — одного з визначальних ресурсів організації. Поняття «людські ресурси» є вихідним для трактування сутності «кадрового потенціалу» та включає чисельність працездатного населення, рівень освіти, вікову структуру та інші параметри. В сучасних концепціях працівник постає не лише виконавцем виробничих завдань, а й носієм суспільних потреб і цінностей, які визначають стратегічні та тактичні орієнтири соціально-економічного розвитку.

У цьому контексті трудовий потенціал витлумачується як інтегральна характеристика можливостей працівника або групи працівників здійснювати суспільно корисну діяльність, забезпечуючи досягнення цілей соціально-економічної системи [9, 29]. Трудовий потенціал охоплює не лише

накопичені знання, навички і здібності, а й реальну здатність до їхньої цілеспрямованої реалізації в професійній діяльності.

Кадровий потенціал, на відміну від трудового, прив'язаний переважно до рівня галузі або окремого підприємства. У сфері охорони здоров'я кадровий потенціал можна визначити як здатність медичних працівників — певним чином організованих трудових ресурсів — забезпечувати досягнення стратегічних цілей закладу, передусім шляхом надання широкого спектра медичних послуг високої якості на основі ефективного використання сучасного медичного обладнання та технологій.

У процесі реалізації кадровий потенціал трансформується в людський капітал — ресурс, здатний накопичуватися й приносити дохід. Така трансформація є процесом капіталізації кадрового потенціалу, і саме соціально-економічні, психологічні та організаційні механізми, що визначають цілі використання трудових ресурсів, відіграють у цьому провідну роль [9, 24, 26]. Ці міркування повною мірою стосуються і закладів медичної сфери, де ефективне використання кадрового потенціалу є однією з ключових передумов успішного функціонування системи охорони здоров'я.

Таким чином, співвідношення категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал» можна представити в наступному вигляді, зображеному на рисунку 3.2.

Якість робочої сили в медичній сфері це інтегральна характеристика кадрового потенціалу, що включає кількісні і якісні показники, які відображають:

- результативні показники, що характеризують рівень задоволеності населення якістю надання медичних послуг, а також об'єктивні показники стану здоров'я громадян;

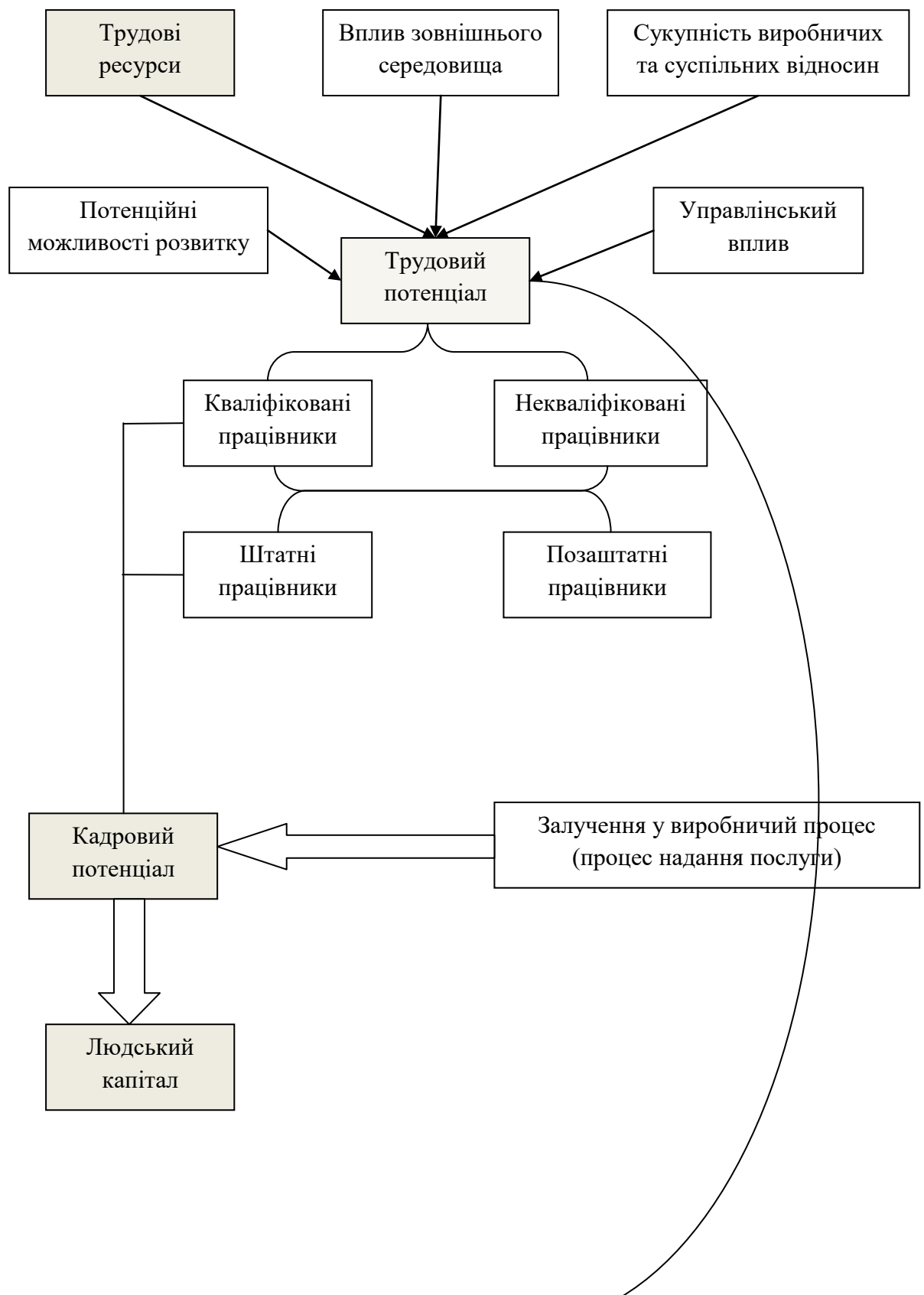


Рис. 3.2. Співвідношення категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «людський капітал»

Таким чином, співвідношення категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «людський капітал» доцільно інтерпретувати як послідовну систему, де кожне наступне поняття конкретизує та поглиблює попереднє. Відповідну структурну інтерпретацію наведено на рис. 3.2.

У медичній сфері ключовим інтегративним показником кадрового потенціалу є якість робочої сили, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри. Серед них виділяють такі групи:

- результативні показники, що відображають рівень задоволеності населення якістю наданих медичних послуг та корелюють з об'єктивними індикаторами стану громадського здоров'я;
- мотиваційні характеристики професійної діяльності, рівень яких свідчить про орієнтацію працівників на саморозвиток, самореалізацію, дотримання етичних норм та соціальних цінностей;
- компетентнісні професійні характеристики, пов'язані зі здатністю медичного працівника якісно виконувати функціональні обов'язки з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів організаційного середовища.

Основні напрями кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Органи державної влади різних рівнів реалізують кадрову політику, спрямовану на збалансування потреб у медичних працівниках та забезпечення належної якості трудового потенціалу. Основні її напрями включають:

- цільову підготовку фахівців дефіцитних спеціальностей;
- залучення кваліфікованих медичних кадрів до регіонів із недостатньою забезпеченістю спеціалістами;
- систематичне підвищення кваліфікації медичних працівників, зокрема для роботи з новим обладнанням та інноваційними технологіями.

У розвинених країнах система формування кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я ґрунтується на концепції спільної відповідальності

держави, суспільства та професійних спільнот. Вона включає різноманітні форми стратегічної взаємодії закладів охорони здоров'я, медичних асоціацій, освітніх установ і виробників медичного обладнання. Найпоширенішими серед них є:

- аутстафінг, що передбачає тимчасове залучення кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними навичками для виконання певних робіт;
- обмін технологічними компетенціями через професійні тренінги, стажування, семінари;
- формування банків інноваційних ідей та впровадження проєктів щодо їх комерціалізації;
- системи дуального навчання, де теоретична підготовка поєднується з практичним навчанням у лікувальних закладах.

Проблеми розподілу кадрового потенціалу

Ефективність розподілу кадрового потенціалу не менш важлива, ніж його формування та реалізація. Дисбаланси в кадровому забезпеченні медичних закладів значно впливають на якість медичної допомоги та породжують низку проблем, серед яких:

- висока плинність кадрів і взаємозамінність фахівців різного рівня, що знижує довіру населення до системи охорони здоров'я;
- недостатній професіоналізм окремих працівників, що ускладнює формування колективних цінностей і командної роботи;
- надмірне навантаження на окремих працівників, яке обмежує їх можливості щодо професійного розвитку та навчання;
- підвищення емоційного та фізичного виснаження, що негативно позначається на якості медичних послуг;
- залучення персоналу нижчої кваліфікації, що прямо впливає на погіршення результативності лікувального процесу.

Реалізація кадрового потенціалу та мотиваційні виклики

Фаза обміну кадрового потенціалу реалізується безпосередньо під час надання медичних послуг. Вона передбачає створення таких умов праці, які забезпечують підтримку та відновлення працездатності медичного персоналу, відповідно до фактичних витрат його зусиль.

Основна проблема сучасної моделі мотивації полягає в її відірваності від реального внеску працівника у кінцевий результат. Чинні підходи часто не враховують:

- обсяг виконаної роботи;
- фактичне навантаження;
- індивідуальну якість наданої медичної допомоги.

Спроби прив'язати оплату праці до показників ефективності нерідко зводяться до штрафних санкцій або формального «оцінювання», що не створює стимулюючого середовища.

Науковці, які вивчають мотивацію медичних працівників, виділяють такі основні групи мотивів:

- матеріальні стимули;
- потреба у професійному розвитку та самореалізації;
- соціальні зв'язки та колективна підтримка;
- соціальна захищеність;
- альтруїстичні мотиви й орієнтація на допомогу іншим.

Ці мотиви складають базову структуру професійної мотивації, визначають поведінкові та змістовні аспекти діяльності медичного працівника та впливають на якість кадрового потенціалу загалом.

У міжнародній практиці значну роль у підвищенні задоволеності медичних працівників відіграють можливості безперервного навчання, доступ до сучасних технологій, гнучкі моделі роботи, справедливе оцінювання внеску працівника та здоровий психологічний клімат (див. табл. 1.1).

В Україні питання мотивації медичних працівників також активно вивчається. Зокрема, у дослідженні Д. Д. Дячука, В. Г. Гур'янова, М. В. Шевченко та Ю. Б. Яценко [38] наведені результати соціологічного опитування щодо чинників, які визначають вибір місця роботи медичними працівниками (табл. 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 своєю компетенції	1	Стабільність зайнятості та фінансові стимули
2	Можливість постійного підвищення кваліфікації	2	Участь у прийнятті рішень у межах своєю 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

Результати проведеного соціологічного дослідження дали змогу виокремити низку чинників, які, на думку медичних працівників — респондентів опитування, справляють позитивний вплив на зростання продуктивності їхньої праці та загальне підвищення ефективності професійної діяльності. Узагальнення отриманих даних свідчить про важливість низки детермінант, серед яких дослідники виділяють такі [38]:

- істотне збільшення рівня заробітної плати, що є значущим для 76% опитаних;
- забезпечення матеріальної зацікавленості у кінцевих результатах праці, яку важливою вважають 75% медичних працівників;

- наявність реальних перспектив і можливостей для підвищення кваліфікації (важливо для 73% респондентів);
- запровадження преміальних доплат відповідно до обсягів і якості профілактичної роботи (70% опитаних визначили цей чинник як суттєвий);
- застосування у практичній діяльності сучасних та ефективних методів профілактики й лікування, на що звернули увагу 70% медичних фахівців;
- доступ до мережі Інтернет, який, за результатами опитування, є важливим для 63% респондентів;
- урахування під час визначення стимулюючої частини заробітної плати лише тих показників, на які працівник може реально впливати (57% опитаних підтримали цю позицію);
- гарантування стабільності робочого місця та можливостей для професійного й кар'єрного зростання (важливо для 55% медпрацівників);
- упровадження автоматизованих робочих місць, електронного реєстру пацієнтів та електронного документообігу, що виявилось значущим для 50% учасників дослідження.

Окремий блок результатів стосувався нематеріальних стимулів, які, згідно з даними опитування, відіграють істотну роль у мотиваційній сфері медичних працівників: 92% респондентів підтвердили важливість саме нематеріальної мотивації. Серед її можливих форм найбільш значущими та результативними, на думку медичного персоналу, є:

- схвальні відгуки пацієнтів, що були визначені як важливі 63% опитаних;
- сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі, який має значення для 60% респондентів;
- повага з боку колег, що є суттєвою для 52% учасників опитування.

Узагальнюючи позиції респондентів, дослідники дійшли висновку, що медичні працівники вважають найбільш ефективним інструментом підвищення мотивації таку управлінську практику, за якої керівники закладів

охорони здоров'я та їхніх структурних підрозділів обов'язково враховують результати діяльності персоналу, рівень трудової дисципліни та якість виконання функціональних обов'язків при ухваленні рішень щодо стимулювання та кар'єрного просування.

3.3. Організація та інтерпретація результатів експериментального дослідження

Як уже зазначалося в попередньому параграфі, експериментальне дослідження здійснювалося у два психодіагностичні етапи, що охоплювали два часові зрізи: перший проводився у листопаді 2024 р., а другий — у жовтні 2025 р. На початковому етапі, тобто до введення експериментальних умов, було використано дві психодіагностичні методики. Однією з них стала методика «Мотивація до успіху» Т. Елерса, яка містить 41 твердження, щодо кожного з яких респондент має надати відповідь у формі «так» або «ні». Після підрахунку сумарної кількості позитивних відповідей визначаються відповідні рівні мотивації досягнення, а саме:

- 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.

Опрацювання отриманих на першому етапі відповідей дало змогу сформулювати узагальнені результати, які подано у вигляді графічної інтерпретації (рис. 3.2).

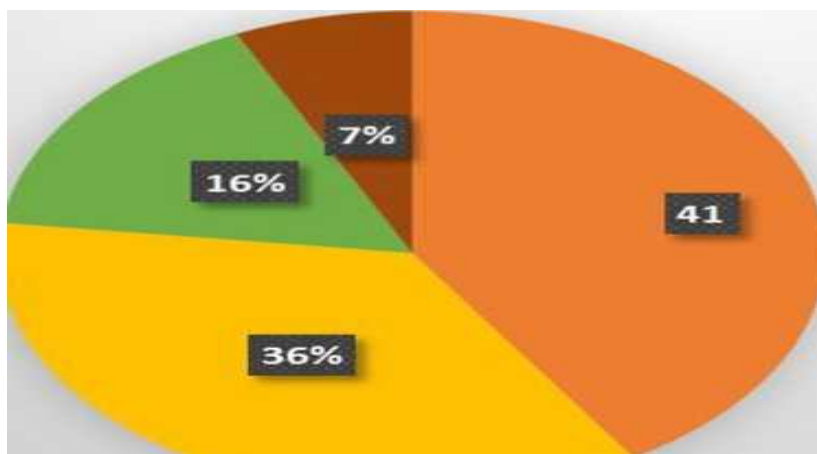


Рис. 3.2. Зведені результати обстеження медпрацівників КНП «МКБЛ№25» ХМР

Аналіз отриманих результатів засвідчує, що переважна частина медичних працівників має доволі низький рівень мотивації до успіху. Зокрема, було виявлено такі розподіли:

- 41% респондентів демонструють низький рівень мотивації;
- 36% — середній рівень;
- 16% — помітно високий рівень;
- 7% — дуже високий рівень.

З метою з'ясування причин настільки низьких показників мотивації нами було проведено додаткове опитування, яке було спрямоване на визначення кола основних чинників, що виступають першопричиною подібної ситуації. За підсумками опрацювання відповідей учасників було визначено найпоширеніші демотиватори лікарської діяльності, серед яких було названо такі:

- недостатній рівень заробітної плати;
- відсутність різноманітних пільг;
- незручний, непродуктивно організований графік роботи;
- низький рівень комфортності робочих місць;
- напружені або несприятливі взаємини у колективі;
- брак або недостатність визнання з боку колег;

- відсутність належного визнання професійної діяльності з боку керівництва;
- неможливість досягнення видимих професійних успіхів, що підвищують статус працівника;
- відсутність умов для участі у розробці та впровадженні інновацій;
- зниження інтересу до роботи у конкретному медичному закладі;
- відсутність або суттєвий дефіцит технічних засобів, які забезпечують ефективне виконання професійних завдань;
- неможливість уникнути надмірної критики з боку керівників та співробітників;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- відсутність безоплатного доступу до мережі Інтернет та інші подібні фактори.

У ході опитування було виявлено ще одну важливу закономірність: серед лікарів поширена думка, що підвищення заробітної плати є найбільш дієвим інструментом стимулювання їхньої професійної активності. Водночас такий підхід виявився не цілком обґрунтованим. По-перше, значна частина тих, хто головним чином орієнтується на розмір матеріального доходу, давно залишили професійну сферу. По-друге, економічні механізми мотивації загалом мають обмежену результативність. Саме тому керівникам медичних закладів значно частіше доцільно звертатися до можливостей нематеріального стимулювання. Такі чинники нерідко пов'язані зі сферою родинних обов'язків (створення сімейних умов, виховання дітей, догляд за хворими родичами), а також можуть бути зумовлені зайнятістю на іншій роботі, участю у громадській діяльності, наявністю улюбленого хобі тощо.

До найпоширеніших варіантів нематеріальних стимулів респонденти віднесли:

- можливість отримання додаткових відгулів протягом року або безпосередньо перед відпусткою;
- зручність графіка відпустки, а також забезпечення її безперервності;

- більш компактний і раціонально організований робочий графік;
- підвищення рівня комфортності робочого середовища.

Отже, застосування зазначених чинників — як окремо, так і в інтегрованому вигляді, доповнене індивідуальним підходом до кожного працівника, створює умови для досягнення якісних результатів. Ідеться, насамперед, про активну участь персоналу в процесах саморозвитку та професійного вдосконалення власних знань, умінь і навичок у межах здійснюваної трудової діяльності.

Урахування більшості з названих зауважень, що були взяті до уваги під час запровадження експериментальних умов, позначилося на результатах другого психодіагностичного зрізу, у ході якого спостерігалася певна позитивна динаміка (рис. 3.3).

Показники рівня мотивації досягнень за методикою Т. Елерса подано нижче.

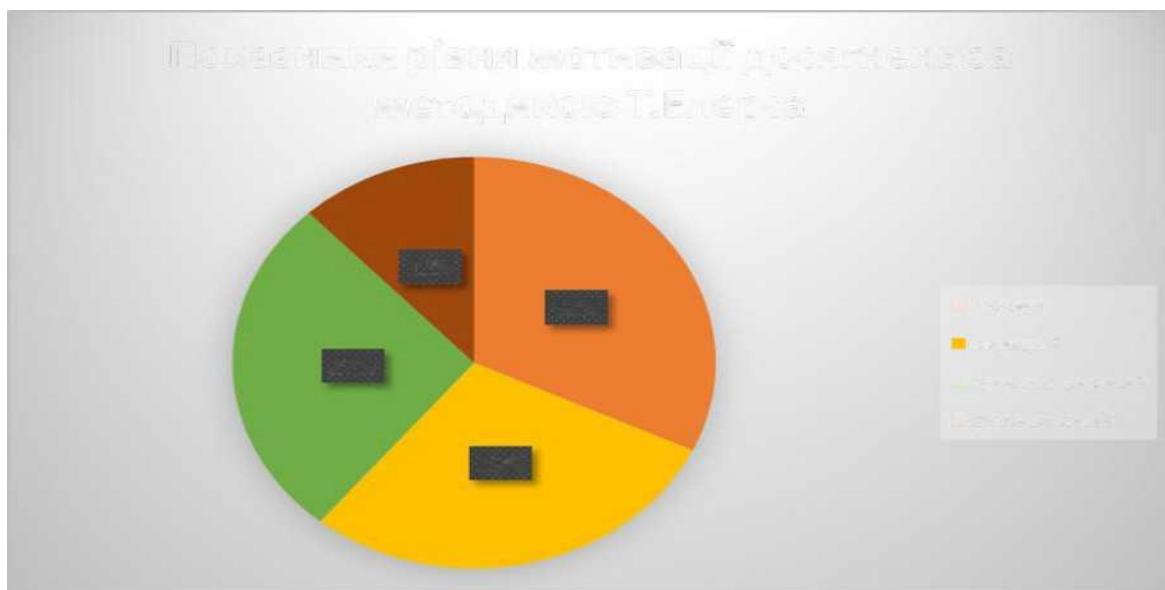


Рис. 3.2. Зведені результати обстеження медпрацівників КНП «МКБЛ№25» ХМР

Відповідно до запропонованих способів підвищення мотивації результати дослідження засвідчили, що особи з помірно вираженою орієнтацією на успіх, як правило, віддають перевагу середньому рівню ризику. Натомість респонденти, схильні до страху невдач, частіше обирають

або мінімальний, або, навпаки, надмірно високий рівень ризику. Встановлено, що чим вищою є мотивація до досягнення мети, тим нижчою виявляється готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху визначально впливає і на рівень надії на успіх: за умов сильної мотивації досягнень сподівання на позитивний результат зазвичай є більш стриманими, тоді як за слабкої мотивації очікування успіху, навпаки, виявляються вищими. Крім того, особам, які спрямовані на досягнення успіху та покладають значні надії на його отримання, притаманна тенденція уникати підвищеного ризику.

Водночас було встановлено, що люди з високою мотивацією до успіху та значною готовністю до ризику значно рідше потрапляють у нещасні випадки порівняно з тими, хто характеризується високим рівнем ризикованості, але має виражену мотивацію до уникнення невдач. І навпаки, домінування мотивації уникнення невдач (орієнтація на захист) суттєво гальмує дію мотиву до успіху та ускладнює досягнення поставлених цілей.

Зазначені положення були підтверджені результатами, отриманими під час застосування іншої психодіагностичної методики — «Наскільки відповідальна Ви особистість?» О. Є. Фурман (Гуменюк) (Додаток Г). Цей тест включає 20 життєвих ситуацій проблемного характеру, кожна з яких містить п'ять варіантів розв'язання, рівнозначних за діагностичними критеріями й репрезентуючих п'ять різних психологічних задач. Обстежуваний повинен обрати лише один з варіантів відповіді як найбільш прийнятний, а чотири інші відхилити. Таким чином, окрім 20 ситуацій, тест охоплює ще 100 психологічних задач, які респондент має опрацювати — осмислити, внутрішньо прийняти або відхилити, а потім зафіксувати обрану відповідь.

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

- когнітивного,
- мотиваційно-афективного,

- поведінкового компонентів.

Кожен рівень розвитку цих компонентів має власну специфіку та змістове наповнення, що дозволяє визначити профілі відповідальності, характерні для певного рівня. Особи з високим рівнем відповідальності характеризуються підвищеним розвитком когнітивного й поведінкового компонентів. Це виявляється у здатності глибоко усвідомлювати сутність відповідальності, розуміти шляхи її розвитку, усвідомлювати істинні причини безвідповідальної поведінки. Такі респонденти схильні до самоаналізу та самовиховання, спрямованих на розвиток власного потенціалу у подоланні труднощів, і демонструють наявність нормативної моделі регуляції поведінки як принципу, що реалізується незалежно від зовнішніх обставин. В ієрархії мотивів відповідальності в таких медичних працівників домінують мотиви самореалізації, самопізнання та морального самоствердження.

Медичним працівникам із середнім рівнем відповідальності притаманні помірна наполегливість, відповідальне ставлення до вимог оточення, зосередженість на результативності діяльності, наявність емоцій, що виконують мобілізуючу функцію, а також сформовані навички самоконтролю. Виконуючи відповідальні завдання, вони прагнуть здійснити їх якнайкраще і при цьому отримують задоволення від самого процесу діяльності, який має для них внутрішню цінність. У мотиваційній структурі відповідальності на цьому рівні переважають суспільні мотиви, прагматичні мотиви та мотиви морального самоствердження.

Низький рівень відповідальності характеризується поверховим розумінням сутності відповідальної поведінки та недостатнім усвідомленням внутрішніх механізмів її формування. Під час аналізу власної безвідповідальної поведінки такі респонденти схильні акцентувати увагу переважно на зовнішніх факторах. Вони демонструють поведінку, орієнтовану на досягнення особистих вигод шляхом зовнішньо відповідальних дій, які фактично використовуються як засіб реалізації

егоцентричних інтересів. Виконання відповідальних обов'язків у них, як правило, не супроводжується відчуттям задоволення, а передусім пов'язується з очікуванням зовнішніх винагород або позитивних результатів діяльності, що можуть бути отримані в процесі роботи.

Дані, отримані в результаті застосування зазначеного тесту (табл. 3.1), дали змогу простежити динаміку змін відповідальної поведінки медичного персоналу на початку експерименту та після року впровадження експериментальних умов.

Таблиця 3.1

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

Етап впровадження експериментальних умов	Компоненти відповідальності: усереднені бали (має 25)				Усереднений коефіцієнт відповідальності особистості у % (має 100)
	Когні- тивний	Емоційно - мотива- ційний	Поведінк ово- вольовий	Морально духовний	
I етап (листопад 2024р.)	9,80	12,75	12,92	14,37	49,84
II етап (жовтень 2025 р.)	11,88	15,69	15,74	16,25	59,56

Як видно з даних таблиці, зафіксовано чітку тенденцію до підвищення рівня відповідальності за всіма її складовими: сумарні показники зросли з 49,84% до 59,56%. Найбільш відчутні зміни відображені у поведінково-вольовому та морально-духовному компонентах, де показники зросли відповідно з 12,92% до 15,74% та з 14,37% до 16,25%. Така динаміка підтверджує ефективність запроваджених експериментальних умов. Слід наголосити, що розвиток діяльнісно-поведінкового компонента пояснюється тим, що відповідальність як моральна норма ще перебуває у стадії становлення, а регуляція поведінки здійснюється здебільшого на основі аналізу ситуативних умов. Саме ситуативні чинники значною мірою визначають вибір відповідальної поведінки медичних працівників. Щодо когнітивного компонента, його розвиток у досліджуваних проявляється в усвідомленості власних дій та прийнятих рішень.

Отже, використання економічних, творчих, ресурсних і статусних способів стимулювання — як окремо, так і в інтегрованому поєднанні, — а також застосування індивідуального підходу до кожного лікаря створюють

можливість отримання якісного результату. Йдеться про активну участь кожного представника медичного персоналу у процесах саморозвитку та професійного вдосконалення власних знань, умінь і навичок у межах виконання лікувально-профілактичної діяльності.

У ході дослідження було розроблено модель управління якістю медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я, побудовану на основі циклу внутрішнього аудиту та впровадженні нових структурних елементів. Модель містить дві складові — умовно-постійну та умовно-змінну. До умовно-постійної належать: нормативно-методологічна база, що ґрунтується на стандартизації процесів надання медичної допомоги; система матеріального та морального заохочення медичних працівників за якісне виконання професійних обов'язків та участь у процесах покращення якості; створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі, зорієнтованого на принципи безперервного удосконалення якості медичної допомоги. Умовно-змінна складова моделі включає: аналіз показників діяльності медичних працівників закладів охорони здоров'я; рівень їхньої відповідальності та рівень мотивації. При цьому особливу увагу доцільно звертати на такі фактори, як можливість надання додаткових відгулів (протягом року або напередодні відпустки), забезпечення зручного й безперервного графіка відпусток, оптимізація робочого графіка та підвищення комфортності робочих місць.

Висновки до третього розділу

Детальний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду у межах вивчення зазначеної проблематики переконав нас у тому, що залучення персоналу до управлінського процесу є необхідною умовою, яка суттєво підвищує його результативність. Узята за основу багаторівнева модель системи управління якістю медичної допомоги та подальше впровадження на її підґрунті запропонованих експериментальних умов дозволили довести, що

зростання особистої зацікавленості кожного медичного працівника у позитивній оцінці його діяльності з боку пацієнтів істотно посилює рівень індивідуальної мотивації та професійної відповідальності. Поряд із цим підвищується й вимогливість медперсоналу — як до власної професійної поведінки, так і до роботи безпосереднього керівництва закладом. Це пов'язано з тим, що оплата праці та рівень соціальних гарантій працівника безпосередньо залежать від ефективності менеджерської діяльності керівництва, включно зі здатністю залучати та раціонально розподіляти ресурси, організовувати та планувати роботу персоналу і діяльність медичного закладу загалом.

ВИСНОВКИ

Функціонування організації передбачає дії та проекти. При цьому вони можуть і перекриватися. Як зазначає Вільям Дункан, дії та проекти мають багато спільного. Вони виконуються працівниками, здійснюються з використанням обмежених ресурсів, плануються, реалізуються і контролюються [5]. Проект розвитку персоналу включає в себе задум (проблеми, завдання), засоби реалізації задуму, цілі виконання задуму. Проекти здійснюються на всіх рівнях управління. Вони можуть охоплювати один підрозділ організації чи виходити за межі організації, залучаючи спільні підприємства, професійно-технічні чи вищі навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої влади тощо.

Проекти розвитку персоналу є суттєвими компонентами стратегії управління організації. Можна навести наступні приклади проектів розвитку персоналу:

- розробка нової технології процесу професійного навчання персоналу в організації;
- зміна процедури проведення атестації персоналу;

розробка нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;

підготовка нових навчальних планів та програм для професійної перепідготовки персоналу організації.

Тимчасовий характер проекту розвитку персоналу полягає у тому, що кожний проект має визначений початок і кінець. Кінцем проекту вважається час, коли цілі проекту розвитку персоналу досягнуті або коли стає зрозумілим, що вони, виходячи з реальних обставин в організації, не можуть бути виконані і тому проект припиняється. Тимчасовість проекту розвитку персоналу не завжди означає короткостроковість проекту. Багато проектів розвитку персоналу організації тривають протягом декількох років. Однак у будь-якому випадку проект має кінець, він не є постійною роботою.

Управління - функція організованих систем, які мають різну природу (біологічну, технічну, соціальну тощо), що забезпечує їх цілісність, досяжність поставлених перед ними задач, збереження їх структури, підтримку належного режиму їх продуктивної діяльності, основна мета якого - упорядкування системи, забезпечення її функціонування відповідно до закономірностей її існування (це цілеспрямований впорядковувачий вплив, що реалізовується в зв'язках між суб'єктом і об'єктом). Управління ефективно лише за умов підпорядкування об'єкта суб'єкту управління (керуючий вплив - прерогатива суб'єкта управління), а управлінські зв'язки реалізуються через відносини людей. Суспільство є цілісною організацією зі складною структурою. Звідси виникає потреба у вираженні загального зв'язку і єдності соціальних процесів, яка знаходить свій вияв в здійсненні соціального управління.

Одним з пріоритетів Уряду є проведення реформи системи охорони здоров'я та виведення української медицини на європейський рівень. Завдяки змінам у підходах до фінансування охорони здоров'я МОЗ та Мінфін ініціювали системну реформу всієї галузі. Головна мета в цьому напрямку - покращення якості медичних послуг, підвищення заробітних плат медикам,

запровадження страхової медицини, збільшення автономії лікарень тощо.

За результати дослідження, що були проведені цілою низкою науковців, можна висновувати, що в останні роки у вітчизняній медичній галузі хоча і відбулись кардинальні зміни у підходах до забезпечення якості медичної допомоги, однак відповідних дій у закладах охорони здоров'я у достатньому обсязі не запроваджено. Адже численні стандарти, які були скопійовані зовні, виявилися не в змозі адекватно охопити усі існуючі напрями управління якістю надання медичних послуг і викликали певні труднощі при їх адаптації до потреб конкретної медичної установи. Відтак, постала нагальна потреба у розробці власної системи управління закладом охорони здоров'я, створена на основі власних, внутрішніх стандартів організації діяльності, спрямованої на забезпечення якості медичної допомоги в конкретних умовах.

Суть пропонованої реформи полягає в тому, що державі потрібно задекларувати гарантований пакет медичних послуг, дати можливість цей пакет закупувати в тих, кого обере сам громадянин. Тобто, держава оплачуватиме контракт з тим лікарем, якого обере пацієнт замість оплати мережі лікарів і зобов'язання пацієнта ходити до лікаря за географічним принципом. Отже, лікарі будуть зацікавлені надати якомога більш якісні послуги, щоб їх обрали громадяни. Така позиція і була розглянута нами під час роботи над дипломною роботою, а отримані експериментальні дані підтвердили її правильну спрямованість.

Проект розвитку персоналу організації суттєво відрізняється від звичайних дій, оскільки проекти завершуються тоді, коли визначені цілі стосовно розвитку персоналу досягнуті. Одночасно у непроектній роботі працівників служби управління персоналу весь час ставляться нові завдання і це обумовлює безперервний характер їх роботи.

В процесі виконання проекту розвитку персоналу організації розробляються такі продукти або послуги, що раніше не робилися. Це обумовлює їх унікальний характер. Наприклад, на підприємствах, у

навчальних закладах розробляється багато тисяч програм з підвищення кваліфікації персоналу, але кожна навчальна програма унікальна — вона має свого автора чи групу авторів, свого замовника, розрахована на конкретний контингент працівників певного підприємства, передбачає свої специфічні форми та методи навчання.

ВИСНОВКИ

Функціонування будь-якої організації передбачає здійснення як поточних дій, так і окремих проєктів, причому ці форми діяльності можуть частково перетинатися. Як підкреслює Вільям Дункан, між діями та проєктами існує багато спільного: обидва процеси виконуються працівниками, здійснюються за умов обмеженості ресурсів, потребують планування, реалізації та контролю [5]. Проєкт розвитку персоналу передбачає наявність чіткого задуму, що включає визначення проблеми, формулювання завдань, засобів реалізації та цілей досягнення результату. Проєкти можуть здійснюватися на всіх рівнях управління та охоплювати як один підрозділ організації, так і виходити за її межі — зокрема, залучати спільні підприємства, професійно-технічні та вищі навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої влади.

Проєкти розвитку персоналу становлять важливий елемент стратегії управління організації. До типових прикладів таких проєктів можна віднести:

- розроблення нової технології професійного навчання персоналу;
- зміну процедури проведення атестації працівників;
- створення нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;
- підготовку нових навчальних планів і програм для професійної перепідготовки персоналу.

Тимчасовий характер проєктів розвитку персоналу полягає в тому, що кожний проєкт має визначений початок і завершення. Кінцевою точкою вважається момент, коли поставлені цілі досягнуто або коли стає очевидним, що їх реалізація неможлива через реальні обставини, у зв'язку з чим проєкт припиняється. Тимчасовість не тотожна короткостроковості: багато проєктів можуть тривати декілька років, однак у всіх випадках вони мають завершену форму і не є безперервною роботою. На відміну від цього, непроєктна

діяльність працівників служби управління персоналом є постійною, оскільки перед ними постійно ставляться нові завдання.

Управління визначають як функцію організованих систем різної природи — біологічної, технічної, соціальної тощо, — що забезпечує їхню цілісність, досягнення поставлених цілей, збереження структури та підтримку необхідного рівня продуктивної діяльності. Його основна мета полягає в упорядкуванні системи та забезпеченні її функціонування відповідно до закономірностей існування; інакше кажучи, управління є цілеспрямованим упорядковувальним впливом, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом і об'єктом. Ефективність управління можлива лише за умов підпорядкованості об'єкта суб'єктові, у той час як самі управлінські зв'язки виявляються через соціальні відносини між людьми. Оскільки суспільство становить цілісну організацію зі складною структурою, виникає потреба у вираженні загальної взаємопов'язаності та єдності соціальних процесів, що реалізується через систему соціального управління.

Одним із пріоритетів діяльності уряду є реформа системи охорони здоров'я та поступове наближення української медицини до європейських стандартів. Зміна підходів до фінансування галузі, ініційована моз та міністерством фінансів, дала змогу започаткувати системну трансформацію медичної сфери. Метою таких перетворень є покращення якості медичних послуг, підвищення рівня оплати праці медичних працівників, розвиток страхової медицини та зміцнення автономії медичних закладів.

Водночас результати численних досліджень свідчать, що попри суттєві зміни у державних підходах до забезпечення якості медичної допомоги, на рівні окремих закладів впроваджено їх недостатньо. Численні стандарти, які були запозичені ззовні, виявилися неспроможними у повній мірі охопити всі напрями управління якістю медичних послуг, а їх адаптація до специфіки конкретних медичних установ спричинила низку труднощів. Унаслідок цього виникла потреба у створенні власної внутрішньої системи управління закладом охорони здоров'я, заснованої на адаптованих внутрішніх

стандартах організації діяльності, спрямованих на забезпечення якості медичної допомоги у конкретних умовах функціонування установи.

Суть запропонованої реформи полягає в необхідності визначення державою гарантованого пакета медичних послуг та наданні громадянам можливості самостійно обирати виконавця цих послуг. Таким чином, оплата здійснюватиметься не за принципом утримання мережі лікарів, а в результаті підписання державою контракту з тим лікарем, якого обрав пацієнт. Це створює мотиваційний механізм, за якого медичні працівники будуть зацікавлені надавати послуги максимально високої якості, аби їх обирали пацієнти. Саме ця позиція стала одним із методологічних орієнтирів під час виконання дипломного дослідження, а результати експерименту підтвердили її обґрунтованість.

Проект розвитку персоналу організації суттєво відрізняється від звичайних дій тим, що вважається завершеним після досягнення визначених цілей щодо розвитку персоналу. У непроєктній діяльності завдання постійно оновлюються, що зумовлює безперервний характер роботи працівників. У процесі реалізації проєктів розвитку персоналу створюються нові продукти або послуги, які раніше не виконувалися, що надає їм унікальних рис. Наприклад, хоча підприємства та навчальні заклади розробляють тисячі програм підвищення кваліфікації, кожна з них є унікальною: має свого автора або групу авторів, конкретного замовника, орієнтується на певну категорію працівників та передбачає власні форми і методи навчання.

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. Виханский 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. Карпенко О.Г. Мотивація в структурі діяльності соціального працівника // ВІСНИК Житомирського державного університету імені Івана Франка. - 2004. - №17. - С. 36 - 39.

19. Машков О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації / О. Машков, С. Мосов, Н. Нижник // Вісник УАДУ. - 1998. - №1. - С.132 - 137.

20. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. /Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.

21. Надюк З. А. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю медичної допомоги в Україні : стандартизація медичної допомоги : посібник / Надюк З. А. - К., 2009. - 40 с.

22. Надвинична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації //Психологія і суспільство. - 2011. - № 1 . - С. 114 - 122.

23. 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.

24. Подшивалкіна В. Проблеми фахового самовизначення та професійної диференціації психологічного товариства // Психологія і суспільство / Гол. редактор А.В. Фурман. - 2005. - № 1. - С. 7 -15.

25. 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_1_89.html.

26. Проект ЄС «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Глосарій термінів з якості та стандартизації медичної допомоги Глосарій [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.eu-shc.com.ua/gq.html>

27. Роль міжнародної стандартизації в економічному розвитку України / О. Бікбулатова, Б. Гриньов, Ю. Даниленко [та ін.] // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2012. - № 1. - С. 3 -10.]

28. Савельєва В.С., Управління персоналом: Навч. посіб./ В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал. 2005. - 336 с.

29. Савчин М.В. Психологічні основи розвитку відповідальної поведінки особистості: Дис. док. психол. наук. - К., 1997. - 199 с.

30. Савчин М.В. Психологія відповідальної поведінки / М.В. Савчин. - К.: Україна. Віта, 1996. - 130 с.

31. 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.].

32. Словарь / Под. ред. А.В. Петровского //Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2005. - 251 с.

33. Соціальний менеджмент [Текст]: Підручник для вузів/ С.Д. Ільєнкова, В.Н. Журавльова, Л.Л. Козлова і інш. Під. Ред. Ільєнковой С.Д. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. - 264 с.

- М.В. Удальцова. - М.: ИНФРА - М, Новосибірськ: НГАЕіУ, 2000. - 144 с.
34. Управление качеством медицинской помощи / А. И. Вялков, В. З. Кучеренко, С. Л. Вардосанидзе [и др.] // ГлавВрач - 2007. -№ 10. - С. 23 - 39.
<http://www.nmapo.edu.ua/zagruzka/DrAr/ArGorahuk.pdf>
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.
2003. Хміль Ф.І., Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, - 608 с.
38. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. - К., 2002. - 154 с.
39. 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.
40. 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>
41. 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.
42. 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.

43. 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>