

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 організації системи мотивації персоналу у  
закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр  
«Ашера»)»

(тема кваліфікаційної роботи)

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

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Михайло КНИГІН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Наталія РУБАН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Геннадій ЗЕЛЕНІН  
(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**

здобувачу Михайлу КНИГІНУ

Тема: «Удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)»  
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. Теоретичні основи організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я. Розділ 2. Аналіз організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»). Розділ 3. Розробка моделі удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 13 рис., 18 табл., 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:

\_\_\_\_\_ Наталія РУБАН  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_ Михайло КНИГІН  
(підпис)

**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	

Здобувач

\_\_\_\_\_ Михайло КНИГІН  
(підпис)

Нормоконтроль:

\_\_\_\_\_ Влада МАРКОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)».

Робота містить: 116 с., 13 рис., 12 табл., 77 літературних джерел, додатки.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування, розробка та експертна оцінка моделі удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження: процес організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

Методи дослідження: *теоретичні*: аналіз, синтез, класифікація, систематизація, моделювання, порівняння та узагальнення наукових джерел; *емпіричні*: опитування, експертне оцінювання; *графічні*: для наочного подання матеріалу та схематичного зображення теоретичних та практичних положень; *статистичні*: для інтерпретації кількісно-якісних показників, встановлення статистичної значущості результатів дослідження.

У роботі було розглянуто сутність, мету, завдання, напрями та особливості організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

Розглянуто теоретичні засади організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

Здійснено аналіз організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

Розроблено модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

*Ключові слова*: мотивація, стимул, потреби, персонал, заклад охорони здоров'я

## ANNOTATION

Topic: "Improving the organization of the system of staff motivation in health care facilities (on the example of the LLC" Medical Center "Asher)".

The work contains: 116 pp., 13 figures, 12 tables., 77literary sources, supplements.

Aim of the study: Theoretical substantiation, development and expert evaluation of the model of improvement of the organization of the personnel motivation system in healthcare institutions.

Object of study: the process of organizing a system of staff motivation in health care facilities.

Subject of study: Improvement of organization of personnel motivation system in health care institutions.

Research methods: theoretical: analysis, synthesis, classification, systematization, modeling, comparison and generalization of scientific sources; empirical: surveys, peer review; graphic: for visual presentation of the material and schematic representation of theoretical and practical provisions; statistical: to interpret quantitative and qualitative indicators, to establish the statistical significance of the results of the study.

The essence, purpose, tasks, directions and peculiarities of the organization of the personnel motivation system in healthcare institutions were considered.

The theoretical foundations of the organization of the personnel motivation system in healthcare institutions are considered.

The analysis of the organization of the personnel motivation system in health care institutions (based on the example of the LLC" Medical Center "Asher").

A model for improving the organization of the staff motivation system in health care facilities has been developed.

*Keywords:* motivation, incentive, needs, staff, healthcare facility

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	13
1.1. Економічна сутність організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.....	13
1.2 Аналіз методів оцінки організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.....	30
1.3 Загальна характеристика зарубіжних концепцій організації системи мотивації персоналу організації.....	42
Висновки до 1 розділу.....	59
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»).....	61
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Медичний центр «Ашера».....	61
2.2 Аналіз особливостей організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).....	64
Висновки до 2 розділу.....	71
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»).....	72
3.1 Модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я .....	72
3.2 Перевірка ефективності розробленої моделі удосконалення організації системи мотивації персоналу . у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).....	91

	7
Висновки до 3 розділу.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Розвиток сучасної науки управління персоналом та економіки праці нерозривно пов'язаний із формуванням нових підходів до конструювання і впровадження ефективних механізмів використання трудового потенціалу працівників. Ці підходи ґрунтуються на принципах партнерських взаємин, узгодженості дій управлінського персоналу та співробітників, а також на поєднанні традиційних і новітніх методів управлінського впливу, що дають змогу забезпечити баланс між організаційними та мотиваційними складовими діяльності.

У широкому розумінні мотивація розглядається як процес спонукання працівників та самого керівництва до діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. Механізм мотивування персоналу формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть мати як позитивний, так і негативний вектор дії. Коректний вибір інструментів мотивації, їх вдале впровадження та адаптація до специфіки організації здатні істотно підвищити загальну ефективність діяльності закладу.

Система мотивації формується індивідуально для кожної організації (підприємства, установи) та залежить від низки чинників: характеру організаційної структури, корпоративних цінностей, особливостей регіонального середовища тощо. Використання ж загальних рекомендацій щодо побудови ефективного мотиваційного механізму в закладах охорони здоров'я може стати важливою передумовою оптимізації системи управління та підвищення її результативності.

Для створення ефективної мотиваційної системи керівництво має не лише чітко визначити цілі й завдання, а й розробити довгострокові та короткострокові програми мотивації, сформувати систему стимулів для конкретних груп працівників, враховуючи їхні індивідуальні та професійні особливості. Такі програми повинні ґрунтуватися на аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників мотивації, передбачати вибір адекватних методів

стимулювання, а також сприяти розвитку навичок управлінців у сфері комунікації, коучингу, виховання персоналу та запобігання типових управлінських помилок. Це, у свою чергу, вимагає від керівників постійного саморозвитку, вдосконалення знань із теорії мотивації, моделей поведінки та практичних методів застосування мотиваційних інструментів в управлінні персоналом.

Разом із тим, серйозною проблемою є недосконалість існуючих механізмів мотивації, їх недостатнє фінансування, а також обмежена увага до питань мотиваційної політики у закладах вищої освіти, що готують управлінські кадри. Для закладів охорони здоров'я питання мотивації набуває особливої значущості, адже від правильного спрямування персоналу на досягнення стратегічних і оперативних цілей залежить якість надання медичних послуг та ефективність функціонування установи в цілому.

Проблематика мотивації персоналу належить до тих, що залишаються актуальними впродовж усієї історії розвитку економічної думки. Значний внесок у її дослідження зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема А. Маслоу, П. Армстронг, А. Кібанов, Л. Колот, О. Байда, Д. Богиня, Ш. Ричи, В. Різник, Ф. Херцберг та інші. Проте навіть за наявності широкого теоретичного підґрунтя це питання потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових соціально-економічних умов.

Отже, незважаючи на численні напрацювання з проблеми організації системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, дана проблема залишається до сих пір не вирішена, що спричиняю велику поточність кадрів, саме це й обумовило вибір теми магістерської роботи - ***«Удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)».***

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування, розробка та експертна оцінка моделі удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження:** процес організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

**Предмет дослідження:** удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

**Основні задачі дослідження:**

1. Розглянути теоретичні засади організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я.

2. Здійснити аналіз організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

3. Розробити модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

**Методологічну основу дослідження** становлять основні положення філософії, соціології, культурології, психології, економіки, менеджменту, розуміння професійного становлення особистості як умови її самореалізації та соціалізації, саморозвитку і самоорганізації.

**Теоретичну основу** дослідження становлять фундаментальні положення про те, що система мотивації є складовою частиною розвитку особистості й складаються з матеріального, духовного, психологічного, фізіологічного компонентів в працях А. Афонина, А. Калінченко, А. Колота, А. Кібанова та ін.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використовувався комплекс методів, адекватних предмету, меті та поставленим завданням:

а) теоретичні: ретроспективний, порівняльний і системний аналіз для співставлення різних поглядів учених на проблему організації системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я з проблеми дослідження; загальнонаукові методи (абстрагування, узагальнення), що дозволило дослідити існуючу систему організації системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, теоретично обґрунтувати і розробити рекомендації, щодо удосконалення організації цієї системи мотивації;

б) емпіричні: анкетування і спостереження, для виявлення стану та рівня функціонування організації системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»); метод експертної оцінки для перевірки ефективності розроблених рекомендацій з удосконалення системи організації системи мотивації закладу охорони здоров'я.

**База дослідження** – ТОВ «Медичний центр «Ашера».

**Практичне значення** дослідження: розроблені рекомендації з удосконалення системи організації системи мотивації персоналу у ТОВ «Медичний центр «Ашера» можуть бути використані у різних закладах охорони здоров'я.

**Структура роботи.** Магістерська робота включає вступ, три розділи, висновки (за розділами та загальні), список використаних джерел, додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Економічна сутність організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я

Проблематика мотивації персоналу залишається актуальною за будь-яких умов, незалежно від рівня технічного прогресу чи економічного розвитку суспільства. Її значущість зумовлена тим, що трудова діяльність виступає фундаментальною основою існування людських спільнот. Ставлення людей до праці, їхня активність та включеність у трудовий процес значною мірою визначають успіх або неуспіх суспільства на шляху економічного та соціального поступу.

Для закладів охорони здоров'я однією з ключових передумов успішного функціонування є наявність кваліфікованих, ефективних і дисциплінованих кадрів, а також компетентних управлінців, здатних організувати виробничі процеси та забезпечити високоякісне надання медичних послуг. Навіть сформувавши професійний колектив, адміністрація має пам'ятати, що результативність діяльності безпосередньо залежить від рівня й адекватності мотивації персоналу. Саме мотивація є одним із центральних елементів управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає трудову поведінку співробітників, їхню активність, ініціативність та загальну продуктивність.

В умовах сучасних трансформацій у сфері охорони здоров'я актуальними залишаються проблеми недосконалості мотиваційних механізмів, недостатності фінансування заходів, спрямованих на підвищення мотивації, а також брак системного підходу до мотиваційної роботи в багатьох медичних закладах. Історично питання результативного мотивування неодноразово постало у процесі становлення менеджменту як науки. Якщо ранні теорії акцентували увагу переважно на матеріальних і організаційних стимулах, то сучасні

концепції дедалі більше підкреслюють значення соціально-психологічних чинників, які формують сприятливе середовище для досягнення високих виробничих результатів при оптимальних витратах праці [31].

У нинішніх соціально-економічних умовах в Україні спостерігаються ознаки кризи праці: для значної частини населення робота перестає бути цінністю та набуває переважно утилітарного сенсу — засобу для виживання. За таких обставин важко очікувати як високої продуктивності праці, так і прагнення до підвищення кваліфікації, виявлення творчої ініціативи чи формування стійкої внутрішньої мотивації. Як зазначається в науковій літературі, головне завдання мотиваційного процесу — формування у працівників відчуття власного володіння результатами своєї праці, тобто перетворення їх з «утримувачів» робочих місць на «власників» власної робочої сили [33].

Сучасні підходи до вивчення мотивації сформувалися під впливом основних теоретичних шкіл. Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на базових потребах працівників і дозволяють глибше зрозуміти природу їхніх професійних прагнень. Процесуальні теорії, у свою чергу, зосереджуються на когнітивних механізмах і розкривають, яким чином працівники оцінюють можливі винагороди та обирають стратегії поведінки у відповідь на стимули. Обидва підходи є цінним інструментарієм для керівників закладів охорони здоров'я та науково-педагогічних працівників, оскільки дають змогу формувати системи мотивування, які відповідають реальним потребам персоналу.

Мотивація праці, управління персоналом і вибудовування ефективної взаємодії з людьми є визначальними чинниками результативності діяльності медичних установ. Фактично вона становить основу професійного потенціалу працівника, тобто цілісного комплексу індивідуальних властивостей, що зумовлюють якість його роботи. Усі види трудової активності людини ґрунтуються на об'єктивно існуючих потребах. Мотивована діяльність передбачає свободу вибору, наявність внутрішніх спонукань та орієнтацію на досягнення власних цілей за умов впливу зовнішнього середовища.

Раціональне використання механізмів мотивації адміністрацією закладу охорони здоров'я дає можливість розробити такі управлінські рішення, які забезпечать максимальну віддачу від персоналу, ґрунтуючись на глибокому розумінні мотивів і поведінкових реакцій співробітників. У свою чергу, це дозволяє стимулювати їх до підвищення результативності праці та високоякісного виконання професійних обов'язків.

У таблиці 1.1 узагальнено трактування поняття «мотивація», представлені у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, що дає можливість розглянути дану категорію з різних теоретичних і прикладних позицій.

Таблиця 1.1

## Аналіз визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення запропоноване автором
1	2
Афонін А.[26]	управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей закладу вищої освіти
Богиня Д.[29]	суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Вельш А. [31]	комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки
Калініченко А. [39]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей
Кібанов А. [41]	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
Колот А.[43]	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Кузьмін О. [48]	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації
Мескон М.[53]	процес спонукання себе та інших до діяльності для

	досягнення особистих цілей та цілей організації
Шинкаренко В., Криворучко О. [90]	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Вікіпедія (вільна енциклопедія) [115]	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей закладу вищої освіти. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний госарій [116]	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації

Узагальнюючи різні підходи до трактування поняття «мотивація», можна стверджувати, що мотивація є цілеспрямованим процесом виявлення та активізації потенційних можливостей співробітників шляхом впливу на їхні внутрішні та зовнішні рушійні сили — потреби, інтереси, почуття, прагнення. Цей вплив здійснюється за допомогою матеріальних і моральних стимулів та спрямований як на досягнення особистих цілей працівника, так і на реалізацію стратегічних і тактичних завдань закладу.

Структура мотиву праці традиційно включає такі елементи:

- потребу, яку прагне задовольнити працівник;
- благо, здатне забезпечити задоволення відповідної потреби;
- трудову дію, необхідну для отримання цього блага;
- ціну, тобто сукупність матеріальних і моральних витрат, пов'язаних із виконанням трудової дії.

Сила будь-якого мотиву визначається ступенем актуальності потреби для працівника в конкретний момент часу. При цьому мотиви праці мають подвійну спрямованість: «на себе» (орієнтація на власні потреби й зацікавлення) та «на інших» (орієнтація на соціальні взаємини, користь для колективу й суспільства).

Соціально-економічні умови значною мірою впливають на гармонізацію цих мотивів. Так, ринкова економіка, завдяки конкуренції та прозорим

механізмам обміну, забезпечує узгодження індивідуальних і суспільних інтересів. Натомість планова економіка в умовах командно-адміністративної системи нерідко призводить до дисбалансу мотивів: працівник віддає суспільству значно більше, ніж отримує у вигляді винагороди. Наслідком цього стає зниження якості праці, погіршення характеристик наданих послуг та формування демотиваційного середовища.

У системі трудової мотивації можна виділити кілька ключових груп мотивів:

1. Мотиви змістовності праці (інтерес до професії, творчість, самореалізація).
2. Мотиви суспільної корисності (розуміння значущості своєї праці для інших).
3. Статусні мотиви (престиж, визнання результативності діяльності).
4. Матеріальні мотиви (оплата праці, премії, соціальні гарантії).
5. Мотиви інтенсивності праці (готовність до напруженої або більш продуктивної роботи).

Концепція мотивації ґрунтується на двох фундаментальних категоріях: потребах і винагородах. Потреби відображають стан фізіологічної або психологічної нестачі, тоді як винагорода становить усе те, що працівник вважає цінним для себе. За природою потреби поділяються на:

- первинні (фізіологічні),
- вторинні (психологічні, соціальні, духовні),

а винагороди бувають:

- внутрішні (змістовність праці, самоповага, визнання),
- зовнішні (заробітна плата, премії, соцпакет тощо).

Узагальнена модель мотивації наведена на рис. 1.1, де відображено взаємозв'язок потреб, стимулів, трудових дій та результатів праці.



Рис. 1.1. Модель впровадження мотивації за рахунок впливу на потреби співробітників

Потреби співробітників породжують у їхній свідомості інтерес, який, своєю чергою, трансформується у мотиви. Саме мотиви визначають характер поведінки працівника, спонукають його до певних дій, спрямованих на отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Теорії, що розкривають зміст потреб, фокусують увагу на виявленні й аналізі людських потреб, а також на пріоритетності їхньої мотивуючої сили в конкретних умовах діяльності.

Важливим чинником формування мотивації є оцінка працівником імовірності досягнення поставлених цілей. Якщо бажане благо може бути отримане без значних зусиль, або, навпаки, вимагає надмірного напруження, мотивація, як правило, не виникає. Мотиваційний процес формується лише тоді, коли трудова активність розглядається працівником як основний шлях досягнення блага.

У тих випадках, коли механізм розподілу результатів праці базується на статусних характеристиках (посада, кваліфікаційні рівні, наукові ступені та звання, стаж роботи чи належність до певної соціальної групи), у персоналу можуть формуватися мотиви, спрямовані на кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації або закріплення робочого місця. Однак такі мотиви не завжди пов'язані із реальним підвищенням трудової активності, оскільки передбачають досягнення цілей шляхом інших видів діяльності, не обов'язково пов'язаних із фактичним виконанням службових обов'язків.

Мотивування персоналу в закладах охорони здоров'я, зокрема в підприємствах санаторно-курортного комплексу, здійснюється відповідно до потреб організації та індивідуальних потреб її співробітників, що визначаються впливом навколишнього середовища. Тому під час розробки мотиваційних заходів необхідно враховувати зміст зовнішніх вимог, які впливають на діяльність закладу, його стратегічні потреби, а також значну диференціацію між індивідуальними потребами працівників. Для одних пріоритетом є безпека, інші прагнуть суспільного визнання чи престижу, треті зосереджуються на рівні матеріальної винагороди, тоді як четверті орієнтуються на можливості професійної самореалізації.

У практиці управління персоналом виділяють три основні підходи до формування мотиваційної стратегії:

1. Система стимулів і покарань — працівники орієнтовані на винагороду; ті, хто працює результативно та продуктивно, отримують більшу оплату, тоді як недостатньо якісна робота карається.

2. Мотивування через зміст праці — працівникові надається цікава, змістовна робота, що приносить задоволення; за таких умов якість діяльності зростає природним чином.

3. Систематичний зв'язок працівника з менеджером — цілі роботи визначаються спільно з підлеглим; керівник забезпечує позитивний зворотний зв'язок у разі правильно виконаних дій та коригуючий (негативний) зворотний зв'язок у разі помилок.

Ефективність мотиваційного процесу значною мірою залежить від аналізу конкретної ситуації та стилю взаємодії керівника з працівниками. Сукупність основних мотиваційних методів представлена на рис. 1.2, де проілюстровано різноманітність управлінських інструментів, що використовуються для впливу на поведінку персоналу.

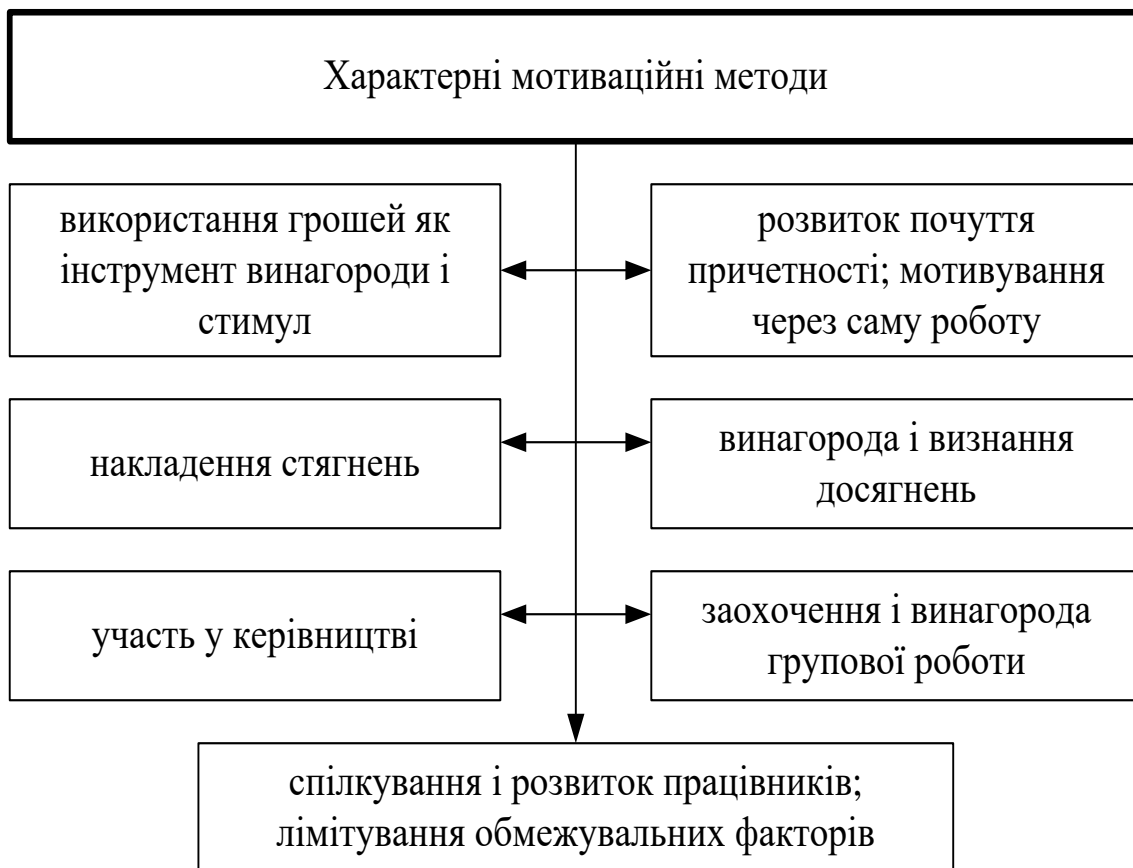


Рис. 1.2. Види характерних мотиваційних методів

Підвищення заробітної плати саме по собі не гарантує автоматичного зростання ефективності праці. Водночас нестача коштів чи затримка виплати зарплати однозначно створює у працівників атмосферу невдоволення, напруженості та призводить до зниження результативності діяльності. Винятком є ситуації, коли внутрішня мотивація працівника, його потяг до змістовної праці, самореалізації чи професійного розвитку переважає над фінансовими стимулами. Проте навіть у таких випадках роль матеріальних факторів не можна недооцінювати.

Щоб ефективно використовувати фінансові інструменти як мотиватори, важливо забезпечувати конкурентний рівень оплати праці, який дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Розмір винагороди має відповідати внеску працівника та рівню його реальних трудових зусиль. Співробітник повинен бути впевненим, що його досягнення та трудова ініціатива будуть справедливо винагороджені.

Не менш суттєвим є доступ працівника до інформації про результати власної діяльності. Дефіцит такого зворотного зв'язку негативно позначається на його мотивації. Більшість співробітників прагнуть розуміти, яких результатів вони досягають, наскільки їхня робота приносить користь організації. Менеджер має володіти навичками своєчасного визнання досягнень працівника: похвала чи заохочення повинні надаватися оперативно, адже позитивні емоції мають чітко асоціюватися з якісним і своєчасним виконанням завдань. Чим коротший проміжок між успішною дією та винагородою, тим сильніший її мотивуючий ефект.

Разом з тим, мотивація не зводиться до системи винагород. Працівники повинні чітко усвідомлювати наслідки несумлінного або некомпетентного виконання службових обов'язків. Важливою складовою мотиваційної політики є справедлива система стягнень, яка не повинна бути несподіванкою для співробітника. Якщо санкції застосовуються прозоро, послідовно та обґрунтовано, вони здатні виступати дієвим стимулом до підвищення якості роботи.

Мотивування через зміст самої праці ґрунтується на внутрішніх стимулах: інтересі до роботи, відчутті задоволення від виконання завдань, можливості реалізувати власні здібності у процесі прийняття рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють різноманітні форми заохочення. Серед них – заробітна плата як базовий фінансовий інструмент; підвищення відповідальності й автономності працівників (внутрішні нагороди); створення можливостей для підвищення статусу та кар'єрного зростання (зовнішні нагороди). Заохочення позитивно впливають на мотивацію лише у випадку,

коли вони є заслуженими та усвідомлено сприймаються працівником. У разі їх незаслуженості або формальності відбувається повна девальвація мотивуючого ефекту.

Компетентне управління сприяє розвитку почуття причетності до справ організації, формуванню чіткого розуміння ролей і цілей, а також зміцненню командного духу. Значну роль відіграє особистість керівника і стиль управління: менеджер повинен прагнути мінімізувати чинники незадоволеності працівників, забезпечувати належний рівень регуляторів мотивації, а також підсилювати основні мотивуючі фактори.

Одним із інструментів внутрішньої мотивації є збагачення праці, яке передбачає доручення співробітнику більш складних, відповідальних, змістовних і різноманітних завдань, що стимулюють його професійний розвиток і сприяють підвищенню залученості. Важливо також створювати умови для участі працівників в управлінні, що забезпечує формування почуття відповідальності та впливу на результати діяльності.

Мотиваційна поведінка працівників визначається сукупністю різних чинників, які формують індивідуальний набір їхніх домінуючих спонукань. У практиці управління це визначають як «карту мотиваційних факторів» (рис. 1.3), яка репрезентує комплекс елементів, що є найбільш значущими для працівника та визначають його поведінкові реакції у професійній діяльності.

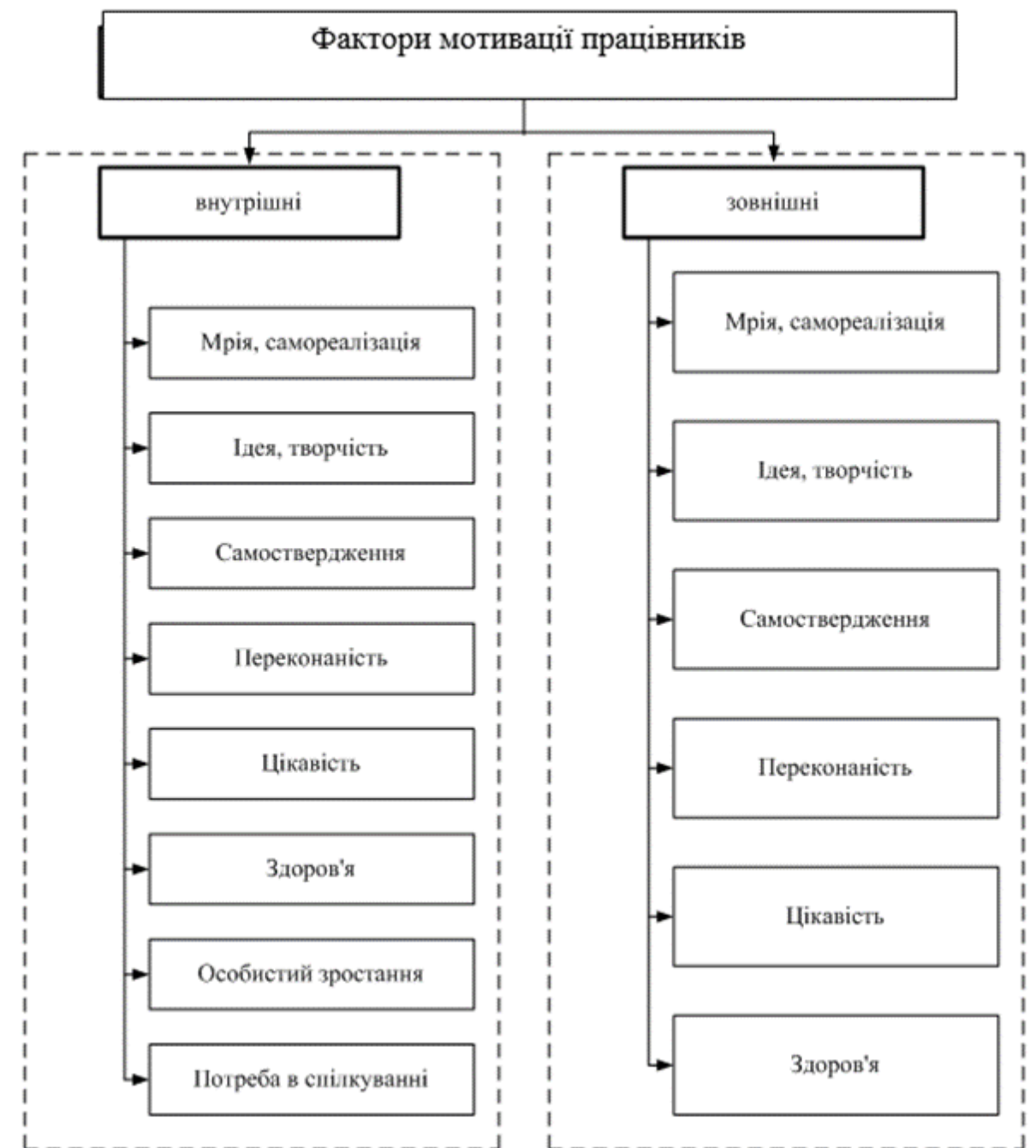


Рис. 1.3. Види факторів мотивації персонал закладу охорони здоров'я

Мотиви поведінки співробітників у процесі праці можуть суттєво різнитися за характером їх спрямованості. Загальноприйнято виокремлювати позитивні мотиви (орієнтовані на набуття чи збереження певних благ) та негативні мотиви (пов'язані з уникненням небажаних ситуацій або позбавленням перешкод). Розуміння природи цих мотивів дозволяє керівництву закладів охорони здоров'я вибудовувати ефективні системи стимулювання.

Усі інструменти мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні мотиватори. Такий поділ відображає дві групи потреб, що впливають на поведінку працівника: потреби у матеріальному благополуччі та потреби у самореалізації, статусі, визнанні та психологічному комфорті.

#### *Матеріальні мотиватори.*

Матеріальні мотиватори передбачають винагороду, яку отримує співробітник залежно від індивідуальних або групових результатів діяльності [45]. До них належать:

- комісійні виплати — визначений відсоток від суми, сплаченої клієнтами за товари чи послуги;
- грошові виплати за досягнення конкретних цілей — виплати за показники якості, економічні результати, високі оцінки з боку інших працівників;
- спеціальні індивідуальні винагороди — премії за відданість закладу, за володіння унікальними компетентностями, для «зіркових» співробітників тощо.

#### *Нематеріальні (нефінансові) мотиватори.*

Нематеріальні мотиватори не пов'язані безпосередньо із заробітною платою, проте істотно впливають на залученість та задоволеність персоналу. До них відносять:

- гнучкі форми організації праці (гнучкий графік, додаткові вихідні, оплата неробочого часу);
- матеріальну нефінансову підтримку (подарунки, оплата медичної страховки, внутрішні позики);
- корпоративні заходи (свята, екскурсії, спільні обіди);
- «винагороди-вдячності» (компліменти, дошка пошани, публічне визнання в корпоративних виданнях);
- підвищення статусу працівника (просування по службі, оплата навчання чи підвищення кваліфікації);

- поліпшення умов праці (нове обладнання, транспорт для службових потреб тощо).

Ефективна система мотивування у закладах охорони здоров'я повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, оскільки вони взаємно підсилюють один одного та сприяють формуванню цілісної мотиваційної системи.

#### *Методи мотивації праці.*

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я має ґрунтуватися на принципах системного підходу та враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи мотивації традиційно поділяються на три групи:

#### 1. Організаційно-адміністративні методи

Вони забезпечують регламентацію трудової діяльності співробітників і включають:

- застосування трудового законодавства;
- видання наказів, розпоряджень та інших нормативних документів;
- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- визначення посадових обов'язків через посадові інструкції;
- проведення регулярної атестації працівників.

Ці методи забезпечують чіткість, дисципліну і структурованість трудового процесу.

#### 2. Економічні методи

Спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу:

- премії, бонуси, надбавки;
- одноразові виплати;
- додаткові соціальні пільги.

Вони формують зовнішню мотивацію, створюють прямий зв'язок між результатами праці та винагородою.

### 3. Соціально-психологічні методи

Ці методи формують внутрішню мотивацію працівників і сприяють розвитку їх особистісного потенціалу:

- моральне стимулювання;
- участь працівників в управлінні закладом охорони здоров'я;
- особистий приклад керівника;
- формальне та неформальне спілкування;
- можливість кар'єрного та професійного зростання;
- об'єктивна і справедлива оцінка результатів діяльності;
- розвиток корпоративної культури;
- покращення естетичних умов праці, формування творчої атмосфери.

Особливу роль відіграють такі чинники, як графіки відпусток, можливість професійного стажування, впровадження диференційованих систем стимулювання та використання інструментів аутплейсменту під час звільнення працівників, що дозволяє зберегти позитивний імідж закладу.

*Комбінація мотиваційних засобів.*

Керівники, які використовують концепцію мотиваційного менеджменту, повинні формувати оптимальні комплекси інструментів, що забезпечують:

- комфортні умови праці;
- розвиток ініціативності та творчих здібностей;
- підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю.

У закладах охорони здоров'я з низьким рівнем оплати праці домінують матеріальні інструменти. Проте перш ніж будувати систему мотивації, необхідно усунути демотивуючі фактори: відсутність повноважень, невідповідність кваліфікації посаді, ігнорування ініціативи, відсутність визнання.

Коли матеріальний рівень забезпечення є достатнім, на перший план виходять соціальні мотиви – потреба у самореалізації, творчому розвитку, прозорості взаємин у колективі.

*Рекомендації керівникам закладів охорони здоров'я.*

Для підвищення ефективності мотиваційних заходів керівникам необхідно:

- підтримувати у працівників почуття самоповаги;
- забезпечувати можливості для самостійності та контролю над роботою;
- заохочувати досягнення проміжних і стратегічних цілей;
- демонструвати постійну увагу до працівників;
- підтримувати розумну внутрішню конкуренцію;
- створювати ситуації успіху, де працівник може відчувати себе переможцем;
- виявляти інтерес до особистісних захоплень працівників;
- мотивувати через знання та розвиток компетентностей;
- регулярно оцінювати рівень задоволеності працівників своєю роботою;
- вести неформальні бесіди, відкриті зустрічі, збирати відгуки та пропозиції.

Ефективність управління залежить від уміння керівника розуміти потреби працівників та прогнозувати їхню поведінку.

*Типологія працівників за підходом до матеріального стимулювання.*

Підхід до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив виділити кілька типів працівників (рис. 1.4). Така типологія полегшує розробку адресних мотиваційних стратегій і дає змогу максимально адаптувати стимули до особистісних особливостей співробітників.

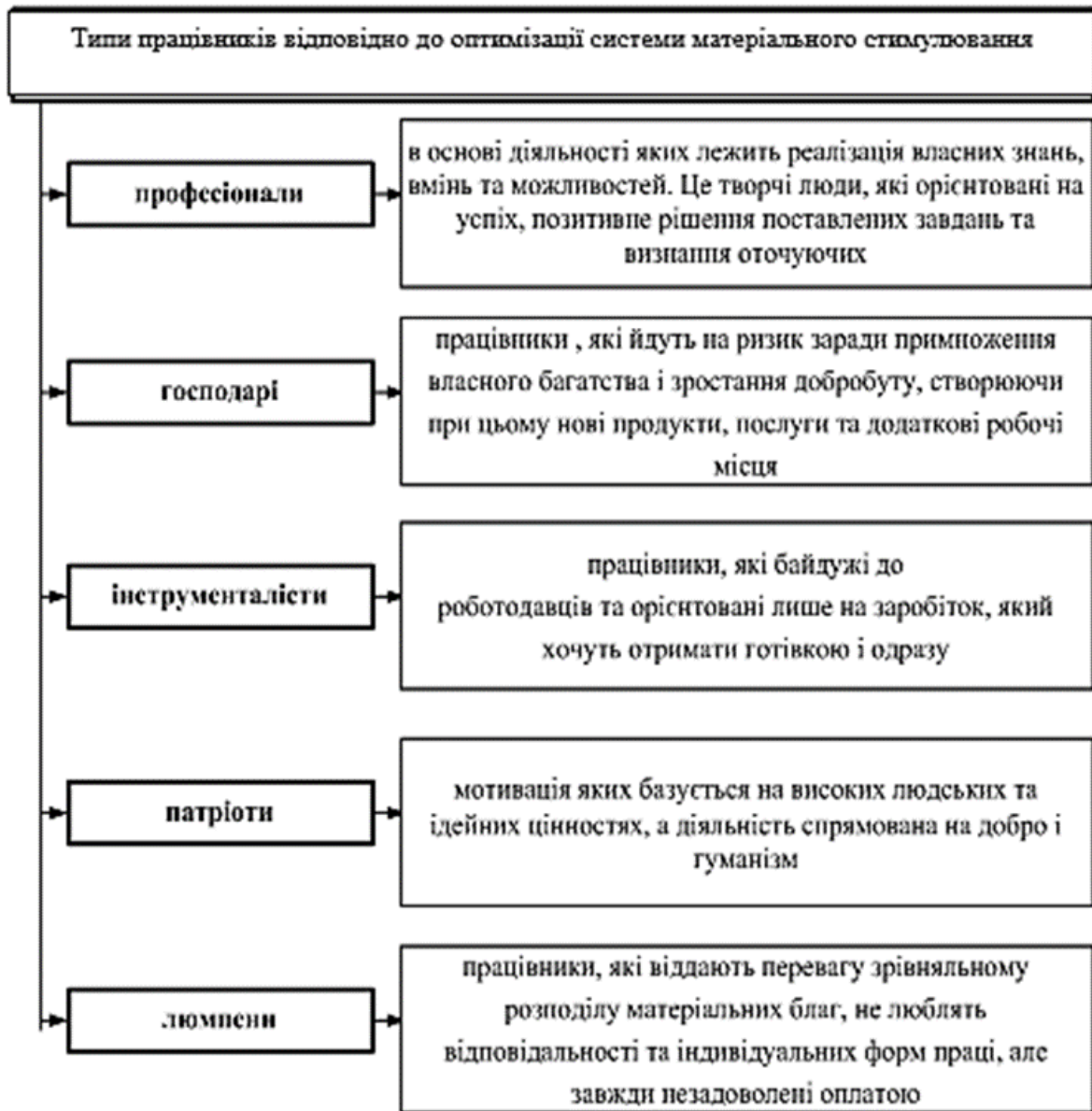


Рис. 1.4. Типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання

Стимулювання праці є формою зовнішнього спонукання, що виступає важливою складовою трудової ситуації та впливає на поведінку працівника під час виконання професійних обов'язків. Воно не обмежується матеріальними чинниками, оскільки включає значне нематеріальне навантаження, що забезпечує можливості для самореалізації працівника як професіонала й особистості. Система стимулів виконує економічну, соціальну та моральну функції: сприяє підвищенню продуктивності праці і якості послуг, формує

активну громадянську позицію та здоровий соціальний клімат, а також впливає на соціальну структуру суспільства через відмінності у рівнях доходів і статусах, що зумовлені різною дією стимулів на працівників.

Організація стимулювання є складним процесом, який вимагає дотримання комплексності, диференційності та гнучкості. Комплексність означає поєднання матеріальних і моральних, індивідуальних і колективних стимулів, а також наявність антистимулів, які попереджають небажану поведінку. Диференційність передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, їх професійних та соціальних відмінностей. Гнучкість і оперативність системи стимулювання виявляються в її здатності адаптуватися до змін умов діяльності, соціально-економічної ситуації та характеристик трудового колективу.

Важливим аспектом стимулювання є створення умов, у яких працівник може виявити самостійність і творчий потенціал. Для цього необхідно делегувати повноваження, забезпечувати право висловлювати власну думку, підтримувати ініціативних співробітників, виявляти терпимість до помилок та формувати середовище співпраці. Додаткове стимулююче навантаження забезпечує створення ситуацій успіху, використання групових форм роботи зі взаємним контролем, а також застосування щорічних атестацій у форматі прямої співбесіди між керівником і працівником.

Наукові дослідження свідчать, що похвала є значно ефективнішою за осудження чи неконструктивну критику, а заохочення повинні бути відчутними та своєчасними. Несподівані винагороди мотивують сильніше, ніж прогнозовані, а постійна увага керівництва до працівника та його родини виступає одним із найміцніших мотиваторів. Люди прагнуть до перемоги, тому створення можливостей для досягнення проміжних і кінцевих цілей суттєво посилює внутрішню мотивацію. Важливо також забезпечити працівнику відчуття свободи дій та можливість контролювати ситуацію, не занижувати його самоповагу й підтримувати внутрішню конкуренцію на раціональному рівні.

Стимулювання має і внутрішній аспект, пов'язаний із самостимулюванням. Працівники можуть використовувати прийоми самопереконавання, побудовані на логічній аргументації, коли необхідно подолати труднощі та сумніви. У разі зниження впевненості застосовується самонавіювання, що ґрунтується на повторенні позитивних словесних формул. Самосхвалення допомагає відновити внутрішню рівновагу за рахунок згадування ситуацій минулих успіхів. Прийоми самопримусу — самоосуд, самозаборона, самонаказ — допомагають долати внутрішні суперечності та зберігати дисципліну. Важливим інструментом є самозвіт, який підвищує відповідальність працівника за досягнення поставлених цілей.

Зовнішні стимули також суттєво впливають на поведінку працівника. Похвала, надана публічно, підсилює позитивні емоції, тоді як публічне іронізування викликає різко негативну реакцію. Осудження, висловлене конфіденційно та тактовно, сприймається конструктивніше. Вплив зовнішніх стимулів залежить і від індивідуальних особливостей людини: одні працюють краще під наглядом, інші демонструють гірші результати, для деякого ж присутність сторонніх є байдужою.

Успіх і невдача у професійній діяльності мають сильний вплив на мотивацію. Часті невдачі можуть спричиняти зміну цілей, відмову від діяльності або агресивні реакції, тоді як регулярні успіхи іноді призводять до завищеної самооцінки. Важливу роль у формуванні мотивації відіграють соціально-психологічний клімат, емоційний стан, змістовність роботи та її різноманітність. Цікава й значуща діяльність стимулює, тоді як монотонність, перевтома, депресія та професійне вигорання знижують мотиваційний потенціал.

Отже, процес стимулювання трудової діяльності працівників включає взаємодію зовнішніх і внутрішніх стимулів, дія яких може посилювати або послаблювати мотивацію. Раціональне поєднання стимулів, їх відповідність потребам працівників та завданням закладу, а також професійне управління

мотиваційним процесом здатні значно підвищити ефективність роботи як окремих фахівців, так і закладу охорони здоров'я загалом.

## **1.2 Аналіз методів оцінки організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я**

У більшості сучасних досліджень трудову мотивацію розглядають як безперервний процес вибору й ухвалення рішень на основі зважування альтернатив поведінки. Вона внутрішньо спонукає викладача до дії, а вивчення рівня мотивованості конкретного співробітника дає керівникові змогу обрати адекватні методи його стимулювання, володіти інформацією щодо особливостей мотиваційної сфери цього викладача, відстежувати динаміку змін мотивації та намагатися довести її рівень до максимально можливого. Це, по суті, є першим кроком на шляху становлення успішного керівника закладу охорони здоров'я.

Існує велика кількість підходів до дослідження мотивації працівників: опитування, написання творів, експеримент, інтерв'ю та бесіда тощо. Умовно всі ці методи поділяють на дві великі групи – прямі (респондентні) та проєктивні. Прямі методи ґрунтуються на безпосередньому з'ясуванні уявлень людини щодо причин та особливостей її поведінки, інтересів, потреб, ціннісних орієнтацій. Конкретні методики в цій групі можуть відрізнятися за способом побудови запитань та формою подання матеріалу, однак усі вони спрямовані, передусім, на фіксацію усвідомлюваних мотивів, причинних стереотипів та ціннісних орієнтацій, а не завжди тих мотивів діяльності, які реально діють у поведінці. Найпростішим різновидом прямого методу є безпосереднє запитання до людини про те, «чому» або «заради чого» вона здійснює певні дії, або чому діяла так чи інакше в минулому. У цьому контексті широко застосовують інтерв'ю та анкетування, коли працівнику пропонують для вибору чи оцінки певний набір можливих мотивів, потреб, інтересів та цінностей.

Водночас пряма форма опитування має істотні обмеження. Гіпотетичний характер описуваних ситуацій ускладнює для викладача точну відповідь щодо того, як би він реально вчинив у конкретних обставинах. Крім того, відповіді анкети часто зазнають свідомої або несвідомої фальсифікації: респондент схильний давати соціально бажані відповіді, тобто такі, що відповідають очікуванням оточення або уявним «правильним» нормам поведінки.

Проективні методи, на відміну від прямих, побудовані на аналізі продуктів уяви та фантазії. Вони спираються на психоаналітичну концепцію механізму проєкції та на численні емпіричні дослідження впливу мотивації на уяву й сприймання. Такі методики використовують для діагностики глибинних мотиваційних утворень, передусім неусвідомлюваних мотивів. Первинно вони формувались у клінічній практиці, але згодом набули широкого застосування й в експериментальній психології.

Серед прямих методів найширше застосовується анкетування. Прикладами опитувальників і анкет, що дають змогу досліджувати рівень мотивації, є такі інструменти [105]. По-перше, «Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-споживчій сфері» О. Ф. Потьомкіної. Її мета – виявлення міри вираженості соціально-психологічних установок. Опитувальник включає 80 запитань: 40 спрямовані на діагностику установок «альтруїзм – егоїзм» та «процес – результат», ще 40 – на виявлення установок «свобода – влада» і «праця – гроші». На підставі результатів застосування методики виділяють кілька груп респондентів: групу високо мотивованих осіб з гармонійними орієнтаціями (усі орієнтації виражені сильно та приблизно однаково), групу низько мотивованих випробовуваних (усі орієнтації слабо виражені) та групу з дисгармонійними орієнтаціями (деякі орієнтації яскраво виражені, тоді як інші практично відсутні).

По-друге, мотиваційний опитувальник В. І. Герчикова, спеціально розроблений для визначення мотиваційної карти співробітника в організації. Він містить 23 запитання і дає змогу діагностувати такі типи мотивації, як інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та тип

уникнення. Опитувальник може застосовуватися як для індивідуальної, так і для групової діагностики, і є потрібним інструментом при розробці програм нематеріальної мотивації [13].

По-третє, методика «Ефективний співробітник», яка дозволяє комплексно оцінити мотивацію працівника, дослідити актуалізовані потреби, інтереси, цінності та виявити неусвідомлювані мотиви поведінки. Її мета – отримання достовірних даних, які дадуть організації змогу підвищити ефективність кадрової політики шляхом грамотного управління мотивацією персоналу. Методика включає три етапи: діагностику актуалізованих потреб, визначення ієрархії цінностей і дослідження ставлення до роботи, ставлення до себе та до оточення. Регулярне використання цієї методики дає можливість відстежувати динаміку змін у мотиваційній сфері працівників, своєчасно реагувати на ризик відтоку цінних кадрів, аналізувати дієвість уже застосовуваних мотивуючих заходів та вдосконалювати систему мотивації, роблячи її більш чутливою до індивідуальних особливостей кожного співробітника та його очікувань.

По-четверте, мотиваційний профіль за Річі – Мартіном. Цей тест спеціально розроблено й апробовано для виявлення тих мотиваційних чинників, які працівник оцінює особливо високо, а також тих, яким надає мінімальне значення як потенційним джерелам задоволення від виконуваної роботи. Застосування тесту дає змогу окреслити коло потреб і прагнень працівника та отримати уявлення про провідні мотиватори його діяльності.

По-п'яте, опитувальник для визначення потреб працівників у різних елементах компенсаційного пакета. Він дає змогу встановити, які саме види компенсації є для співробітника найбільш привабливими. На основі виявлених пріоритетів формується компенсаційний пакет, що максимально відповідає індивідуальним мотиваційним установкам і, відповідно, найкраще стимулює працівника до праці.

По-шосте, дослідження настроїв працівників у компанії (мотивації) за допомогою спеціальної анкети, побудованої на основі теорій А. Маслоу та Д. МакКлелланда. Анкета використовує реальні фактори мотивації та

стимулювання, не претендує на універсальність і потребує адаптації до специфіки конкретної організації. Опитуваному пропонується сім факторів і мотивів, що спонукають його до трудової діяльності, з яких він обирає найбільш значущі або формулює власні варіанти.

Проективні методи дослідження мотивації є різноманітними за формою та змістом. Одну з відомих методик оцінки інтенсивності мотивації досягнення в умовах дії ситуаційних чинників розробили Д. МакКлелланд і Дж. Аткинсон. Експериментальна процедура передбачає створення шести різних ситуацій, покликаних актуалізувати різний рівень інтенсивності мотивації досягнення. Після виконання завдання в кожній із ситуацій випробовувані беруть участь у груповому тесті на творчу уяву (варіант тематичного аперцептивного тесту – ТАТ): їм пред'являють чотири картинки (частина – з класичного ТАТ Мюррея) протягом 20 секунд, після чого вони мають скласти розповідь за кожною з них. Надалі підраховується категорія «образ досягнення», а також інші категорії – потреба в досягненні, інструментальна активність, позитивне та негативне передбачення мети, внутрішні й зовнішні перешкоди, позитивний і негативний емоційний стан [62].

Порівняння прямих (респондентних) та непрямих (проективних, або оперантних) методів діагностики мотивації є вкрай важливим. Проективні методики часто піддаються критиці через складність валідизації, низьку ретестову надійність, брак нормативних даних та залежність результатів від інтерпретації експериментатора. Проте багато з цих зауважень набувають іншого значення, коли проективні методики застосовуються не для загальної діагностики особистості, а саме для дослідження мотиваційної сфери. Значна частина проективних методів сьогодні стандартизована не лише за процедурою проведення, а й за системою інтерпретації. Хоча ретестова надійність у них часто невисока, натомість спостерігається висока надійність кодування.

Проблеми нерідко виникають через механічне перенесення психометричних критеріїв, розроблених для опитувальників, на проективні методики. Щоб забезпечити високу ретестову надійність, потрібно мінімізувати

вплив ситуаційних детермінант або взагалі усунути їх, що суперечить самій природі багатьох проєктивних процедур. Інша суперечність пов'язана з відсутністю суттєвих кореляцій між вимірюванням одних і тих самих мотивів за допомогою опитувальників і проєктивних методів. Д. МакКлелланд, аналізуючи цю проблему, відносить опитувальники до респондентних методів, а проєктивні методики – до оперантних, підкреслюючи, що вони «бачать» різні сторони мотивації. В оперантному методі людина дає спонтанні відповіді на відносно неструктурований стимул; ні сам стимул, ні відповідь не контролюються експериментатором. У респондентних методах, навпаки, стимул чітко визначений, а поле можливих відповідей – жорстко обмежене. Отже, ці два підходи доповнюють один одного, а не дублюють.

Вибір конкретних методів дослідження залежить від цілей діагностики, поставлених дослідницьких завдань і того аспекту мотивації, що підлягає вивченню. З проблемою оцінювання мотиваційної сфери психолог стикається фактично завжди, навіть якщо діагностика мотивації не окреслена як окрема самостійна мета. Процес дослідження мотивації є складним і відповідальним: від добору методик та коректної організації опитування до інтерпретації даних і формулювання рекомендацій усе має здійснюватися з високим рівнем професійної відповідальності, інакше результати не будуть ані точними, ані корисними.

Узагальнюючи, трудову мотивацію можна визначити як заохочення працівника або групи працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей закладу вищої освіти, через задоволення їхніх власних потреб. Існує багато теорій мотивації, які традиційно поділяють на змістовні та процесуальні. Серед процесуальних найпоширенішими є теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса та об'єднана модель мотивації Портера–Лоулера. Серед змістовних теорій особливе місце посідають ієрархія потреб А. Маслоу, теорія «ЖВЗ» К. Альдерфера, теорія трьох набутих потреб Д. МакКлелланда та двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Ефективне управління трудовою мотивацією можливе за умови, що керівник володіє знаннями про моделі управління, регулятори мотивації та основні фактори, які на неї впливають. До таких чинників належать фізичні характеристики особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища. Методи дослідження мотивації, як уже зазначалося, поділяються на прямі (респондентні) – бесіди, інтерв'ю, анкетування – та проєктивні (оперантні) – твори, непрямі опитувальники, малюнки та інші форми вільної продуктивної діяльності.

На думку Девіда МакКлелланда, в оперантному підході людина дає безпосередні, спонтанні відповіді на неструктурований стимул, тоді як у респондентних вимірах і стимул, і можливі відповіді визначені заздалегідь. Для вивчення рівня мотивації співробітників доцільно обирати опитувальні методики, оскільки вони дають змогу досить широко дослідити ціннісні орієнтації, потреби та чинники, що визначають рівень мотивації працівників.

Оцінювання результативності застосовуваних методів мотивації персоналу ґрунтується на комплексі економічних, соціальних, кваліфікаційних та соціально-психологічних показників, які відображають не лише ефективність трудової діяльності, а й загальний стан трудових відносин у закладі. До економічних трудових показників належать такі характеристики, як трудомісткість виконання робіт, загальний фонд оплати праці, чисельність персоналу, фонд робочого часу та середня заробітна плата. Важливим індикатором є співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, що демонструє узгодженість матеріального стимулювання з фактичними результатами роботи. У цьому ж блоці враховують сукупні та питомі витрати на науково-педагогічний персонал, рівень рентабельності витрат на персонал, видатки на навчання працівників і соціальний розвиток колективу, витрати від браку, конфліктів, порушень трудової дисципліни та інших негативних явищ, які прямо або опосередковано свідчать про ефективність мотиваційної політики.

Наступну групу становлять показники руху кадрів, що відображають стабільність персоналу та привабливість умов праці в організації. До них належать коефіцієнти плинності кадрів, обороту з прийому та звільнення, загального обороту, а також коефіцієнт стабільності колективу. Високі значення плинності свідчать про наявність демотивуючих факторів, тоді як стабільність колективу є ознакою ефективної кадрової та мотиваційної політики.

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу відображають професійний потенціал працівників та інвестиції закладу в їхній розвиток. До них належать питома вага працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, середній тарифний (або кваліфікаційний) розряд, частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації. Зростання цих показників свідчить про належний рівень розвитку інтелектуального й професійного капіталу.

Соціально-економічна та інноваційна активність персоналу відображає участь працівників у виробничих змаганнях, громадській роботі, раціоналізаторській і винахідницькій діяльності. Висока активність колективу корелює з мотиваційним середовищем, яке сприяє ініціативності, творчості та прагненню працівників до самореалізації.

Значну групу становлять показники організації та умов праці, які включають рівень завантаженості працівників, коефіцієнт використання робочого часу, частку персоналу, що суміщає професії або працює за гнучким графіком, а також оцінку санітарно-гігієнічних умов. Сюди ж відносяться дані про питому вагу працівників, зайнятих у важких чи шкідливих умовах, коефіцієнт прогулів, кількість випадків саботажу і страйків, а також втрати робочого часу через хвороби чи травми. Усі ці показники відображають ступінь комфортності та безпеки трудового середовища, що безпосередньо впливає на рівень мотивації.

Окремо виділяють показники соціально-психологічного клімату, які відображають комунікаційні та психологічні аспекти взаємодії в колективі. До них належать коефіцієнти згуртованості та внутрішньокolleктивної

прийнятності, середній період адаптації працівників, ступінь поінформованості персоналу та кількість їхніх скарг. Ці показники є важливими індикаторами морально-психологічного стану в організації, рівня довіри, задоволеності працею та загальної атмосфери в колективі.

Таким чином, ефективність методів мотивації персоналу може бути оцінена лише на основі комплексного аналізу широкого кола економічних, організаційних, соціальних та психологічних індикаторів. Їхнє поєднання дає змогу отримати об'єктивну картину ефективності управління людськими ресурсами та сформуванню реалістичні напрямки удосконалення системи мотивації.

Ефективні показники діяльності закладів охорони здоров'я являють собою кількісні та якісні характеристики, що дозволяють оцінити стан соціально-трудова відносин у медичних установах і рівень використання потенціалу працівників протягом певного періоду. Аналіз трудових показників потребує науково обґрунтованого добору найбільш релевантних індикаторів, що справляють безпосередній вплив на результативність та ефективність функціонування закладу охорони здоров'я. Водночас доцільним є структурування аналітичного процесу за укрупненими блоками — робочий потенціал, продуктивність праці та оплата праці — із акцентуванням уваги на кількісних і якісних складових трудової діяльності.

Рух працівників у медичних закладах охоплює набір нових і звільнення існуючих співробітників, а також їхнє внутрішнє переміщення. Оновлення персоналу, що відбувається внаслідок руху викладачів, характеризують через показники змінності кадрів. Вибуття працівників може бути зумовлене як об'єктивними причинами — скороченням контингенту, досягненням пенсійного віку, призовом на військову службу, так і суб'єктивними — переходом на більш привабливу роботу, особистими або сімейними обставинами. Ефективне управління рухом кадрів ґрунтується на встановленні закономірностей процесу плинності, адже їхнє розуміння дозволяє керівникам

обирати результативні напрями управлінського впливу та попереджати втрату цінних співробітників.

Професіоналізм, ставлення до праці та морально-етичні характеристики працівників становлять важливу частину їхньої трудової поведінки та соціального портрета. У різні історичні періоди зміст і оцінювання цих якостей суттєво різнилися, а в сучасному суспільстві вони визначаються рівнем професійної придатності, відповідальністю, чесністю, ініціативністю та іншими етичними нормами, що формують зміст професійної етики [12]. Якісні характеристики працівників охоплюють сукупність професійних, моральних і особистісних властивостей, що визначають відповідність вимогам посади. До них належать здібності — рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи, здатність до взаємодії та участі в комплексних програмах; мотиваційні характеристики — професійні та особистісні прагнення, орієнтація на кар'єру або владу, готовність до додаткової відповідальності; а також індивідуальні властивості — стійкість до навантажень, рівень концентрації уваги, пам'яті та інші психологічні параметри [29].

Результати наукових досліджень дозволяють виокремити чотири групи професійних якостей, що корелюють з успішністю персоналу. Перша група охоплює професійні знання та навички, включно з умінням діяти безпечно і ефективно в межах посадових обов'язків та здатністю запобігати небезпечним чи екстремальним ситуаціям. Друга група — ділові якості, такі як дисциплінованість, відповідальність, компетентність, ініціативність, цілеспрямованість і самостійність. Третя — індивідуально-психологічні особливості, що включають мотиваційну спрямованість, інтелектуальний розвиток, емоційну стійкість, увагу, пам'ять, мислення та комунікативний стиль. Четверта — психофізіологічні характеристики, зокрема витривалість, працездатність, гострота зору й слуху та швидкість сенсомоторних реакцій.

Важливим джерелом інформації для управління інтелектуально-творчим медичним персоналом є система показників соціально-економічної та інноваційної активності. Вона дає можливість оцінити інноваційний потенціал

працівників, рівень його реалізації та напрями подальшого розвитку, що є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Умови праці персоналу становлять комбінацію факторів зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик медичної установи, які впливають на фізичний та психологічний стан працівника і визначають його працездатність. Формування сприятливих умов праці — ключове завдання системи управління охороною праці. Усі фактори умов праці традиційно поділяють на санітарно-гігієнічні, що характеризують стан виробничого середовища; психологічні, пов'язані зі змістом праці та мікрокліматом у колективі; та естетичні, що визначають зовнішнє оформлення робочих місць і впливають на емоційний стан працівників. Санітарно-гігієнічні умови включають рівень температури, загазованості, освітлення, шуму, вібрації та ступінь оснащеності робочих місць. Відхилення від установлених норм є порушенням як трудового законодавства, так і морального обов'язку керівництва щодо забезпечення безпеки праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі є ключовим чинником підвищення продуктивності, задоволеності працею та стабільності персоналу. Він формується не стихійно, а є результатом систематичної виховної та організаційної роботи керівництва, спрямованої на налагодження ефективної комунікації, підтримання довіри, справедливості та взаємоповаги. До обов'язкових компетенцій керівника належать розуміння психології працівників, здатність вчасно реагувати на їхній емоційний стан і передбачати можливі труднощі у взаєминах. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає створення умов, у яких співробітники відчують підтримку, можливість впливати на процеси в колективі, упевненість у керівникові та командну єдність.

### **1.3 Загальна характеристика зарубіжних концепцій організації системи мотивації персоналу організації**

Проблеми мотивації та гуманізації праці протягом тривалого часу залишаються у центрі уваги соціологів, економістів і психологів. Хоча багато вихідних припущень первісних концепцій мотивації нині вважаються спрощеними або не зовсім коректними, їхнє розуміння є необхідним, адже саме ці підходи визначали практику управління людьми протягом століть і глибоко закорінені у світовій управлінській культурі. Задовго до того, як у науковий обіг увійшло поняття «мотивація», люди добре усвідомлювали можливість свідомого впливу на поведінку працівників, а механізми примусу, винагороди та страху активно застосовувалися для забезпечення виконання трудових обов'язків.

На зорі промислової революції, у період різкого погіршення економічних і соціальних умов у сільській Англії, значна кількість людей у пошуках роботи переміщувалася до міст і погоджувалася працювати по 14 годин на добу за мінімальні кошти. У таких умовах мотивація базувалася майже виключно на елементарному прагненні до виживання. Проте з появою «школи наукового управління» та ідей Фредеріка Тейлора на початку ХХ століття відбулося певне переосмислення підходів до мотивації. Тейлор та його послідовники вважали, що система «батога і пряника» може стати значно ефективнішою, якщо її застосовувати на основі об'єктивно встановлених норм виробітку та відповідної оплати праці. У результаті збільшення продуктивності, підвищення спеціалізації та стандартизації виробництва підхід матеріального стимулювання дав помітні результати. Успіх цих методів був настільки відчутним, що їх вплив на управлінську практику зберігається й досі.

Однак із покращенням умов життя трудящих, поступовим зростанням доходів і розширенням можливостей самореалізації стало очевидним, що тільки матеріальне заохочення не здатне забезпечити стабільно високі результати праці. Зростання соціальних очікувань вимагало врахування психологічних чинників мотивації, що й зумовило появу нових підходів до пояснення трудової поведінки. Саме в цих умовах з 1940-х років починають активно розвиватися

психологічні теорії мотивації, які пропонують комплексні пояснення того, що спонукає людину працювати і які чинники визначають її продуктивність.

Сучасні теорії мотивації поділяють на два основні напрями — змістовні та процесуальні. Змістовні теорії зосереджуються на вивченні внутрішніх потреб людини, які формують її поведінку та є основою мотивів. Процесуальні теорії аналізують, яким чином людина робить вибір певного типу поведінки, як вона оцінює ситуацію та які когнітивні процеси впливають на її рішення.

Підґрунтям сучасних підходів стали роботи Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга та Девіда Макклелланда [54]. Одним з перших дослідників, який звернув увагу управлінців на складність потреб працівників і на їхній вплив на трудову мотивацію, був А. Маслоу. У 1940-х роках він запропонував ієрархічну модель потреб, у якій виокремив п'ять ключових груп: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби поваги та потреби самовираження. За цією теорією потреби нижчих рівнів мають бути задоволені раніше, ніж активізуються потреби вищих рівнів. Людина в кожний конкретний момент прагне задовольнити насамперед ту потребу, яка є найбільш актуальною або відчутною. Тому доки не забезпечені базові фізіологічні умови та почуття безпеки, очікувати проявів соціальних або творчих мотивів у працівника практично неможливо. Лише після задоволення потреб нижчого порядку формуються мотиви вищого рівня, пов'язані із самоповагою, визнанням, творчістю та самореалізацією.

Таким чином, історична еволюція управлінських концепцій засвідчує поступовий перехід від примітивних форм зовнішнього контролю до складних психологічних моделей, які враховують широкий спектр людських потреб і когнітивних процесів. Сучасні дослідження не дають універсальної відповіді на питання, що саме спонукає людину до праці, однак дозволяють краще зрозуміти структуру мотивів та умови, за яких вони формуються. Саме тому застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації є ключовим інструментом у діяльності сучасного керівника закладу охорони здоров'я, який прагне забезпечити ефективність, стабільність і розвиток персоналу.

## Перелік людських потреб за теорією Маслоу

Потреби	Зміст потреб
1	2
Фізіологічні потреби	Необхідні для виживання: погребі в їжі, воді, притулку, відпочинку, а також сексуальні потреби
Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому	Потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому
Соціальні потреби	Відчуття приналежності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки
Потреби в повазі	Потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні
Потреби самовираження	Потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і росту як особистості

Для того щоб потреби вищого рівня в ієрархії Маслоу почали реально впливати на поведінку людини, не завжди потрібно, аби потреби нижчого рівня були повністю задоволені. Ієрархічні шаблі тут не є жорстко дискретними: люди часто прагнуть до соціальної інтеграції, пошуку свого місця в певному колективі чи спільноті задовго до того, як забезпечена повна безпека або цілковито задоволені базові фізіологічні потреби. Це означає, що різні рівні потреб можуть діяти паралельно, накладатись один на одного, тоді як домінування тієї чи іншої групи зумовлюється конкретною життєвою ситуацією та індивідуальними особливостями особистості.

Теорія Маслоу стала важливим етапом у розумінні того, що лежить в основі прагнення людини до праці. Вона дала керівникам концептуальну рамку, в межах якої можна інтерпретувати поведінку підлеглих через призму актуалізованих потреб. Однак від менеджера вимагається постійне уважне

спостереження за працівниками, щоб вчасно ідентифікувати, які саме потреби є для них провідними у певний момент. Оскільки структура потреб змінюється в часі, не можна очікувати, що той самий мотиваційний інструмент, який спрацював одного разу, залишатиметься ефективним завжди. Саме тому теорія Маслоу, попри її концептуальну привабливість, не отримала повного експериментального підтвердження. Дослідження засвідчили, що хоча людей у загальному плані можна віднести до певних груп за переважанням потреб нижчого чи вищого рівня, чіткої п'ятиступінчастої структури, у строгому вигляді запропонованої Маслоу, на практиці не спостерігається. Також не була однозначно підтверджена ідея «найважливішої потреби», що домінує над іншими. Основна критика теорії спрямована на її недостатню чутливість до індивідуальних відмінностей: різні люди віддають перевагу різним речам, тому ефективна мотивація потребує врахування унікальної конфігурації потреб кожного працівника.

З позицій уточнення змістовних підходів до мотивації суттєвий внесок зробив Девід МакКлелланд, який запропонував модель, що акцентує увагу на трьох ключових потребах: потребі влади, потребі успіху та потребі причетності. Потреба влади проявляється як прагнення впливати на інших, формувати їхню поведінку та рішення. Люди з високою потребою влади не обов'язково є кар'єристами у негативному розумінні цього слова; вони, як правило, енергійні, відверті, не бояться конфронтації і готові відстоювати власну позицію. Потреба успіху, розташована між потребою в повазі та потребою самовираження, пов'язана з внутрішнім задоволенням від процесу доведення завдання до успішного завершення, а не лише з публічним визнанням досягнень. Такі люди схильні до поміркованого ризику, надають перевагу ситуаціям, де можуть особисто відповідати за результат, і зацікавлені в конкретному, чіткому визнанні своїх досягнень. Потреба причетності орієнтована на встановлення й підтримку дружніх, довірливих взаємин, надання підтримки іншим; працівників із домінуванням цієї потреби приваблюють види діяльності, що передбачають значний обсяг міжособистісної комунікації та співпраці.

Значний вплив на розвиток змістовних теорій мотивації справила й двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, створена наприкінці 1950-х років. В її основі лежить розмежування двох груп чинників: гігієнічних факторів та мотиваторів. Гігієнічні фактори пов'язані з умовами, у яких виконується робота (політика підприємства, організація праці, заробітна плата, стосунки з керівником, колегами, підлеглими тощо), тоді як мотиватори стосуються змісту самої праці (успіхи в роботі, визнання результатів, розширення відповідальності, можливості професійного і творчого зростання). На думку Герцберга, відсутність або низький рівень гігієнічних факторів зумовлює незадоволеність працею, але їх адекватна наявність не породжує задоволення і сама по собі не мотивує до підвищення результативності. Натомість саме мотиватори, будучи пов'язаними з внутрішньою змістовністю роботи, забезпечують позитивне ставлення до діяльності та спонукають до більшої віддачі.

У цьому аспекті теорія Герцберга перегукується з ієрархією Маслоу: гігієнічні фактори приблизно відповідають фізіологічним потребам і потребам у безпеці, а мотиватори — потребам вищих рівнів. Однак розбіжність полягає в трактуванні ролі цих факторів. Якщо у Маслоу задоволення потреб нижчих рівнів розглядається як необхідна умова переходу до більш високих потреб, то в Герцберга гігієнічні фактори виступають радше фоном, до якого працівник звертається, коли вважає його несправедливим або недостатнім. Їхнє забезпечення лише усуває незадоволеність, але не створює позитивної мотивації. Відповідно, для ефективної мотивації одного лише поліпшення умов та оплати праці недостатньо – необхідно одночасно формувати й розвивати мотиватори, пов'язані зі змістом праці та можливостями самореалізації.

Змістовні теорії, таким чином, зосереджують увагу на потребах і тих характеристиках роботи, які безпосередньо з ними пов'язані. Натомість процесуальні теорії аналізують мотивацію через призму того, як людина робить вибір певної поведінки, як оцінює ймовірність досягнення результатів та очікуваний характер винагороди. Вони не заперечують важливості потреб, але

наголошують, що сама по собі наявність потреби не гарантує активної мотивації — проміжною ланкою виступають індивідуальні оцінки, очікування й сприйняття ситуації.

Однією з найвідоміших процесуальних теорій є теорія очікувань Віктора Врума. В її основі — положення, що активна потреба ще не забезпечує мотивованої поведінки, якщо працівник не вірить, що його зусилля справді приведуть до очікуваних результатів і відповідної винагороди. У центрі розгляду — три ключові зв'язки: «затрати праці — результати», «результати — винагорода» та валентність, тобто цінність винагороди для працівника. Якщо людина не бачить прямого зв'язку між докладеними зусиллями і результатом, або між результатом і реальною винагородою, мотивація послаблюється. Те саме відбувається, коли сама винагорода не має для працівника значущої цінності. Таким чином, мотивація буде високою лише тоді, коли працівник одночасно вірить, що його зусилля можуть привести до бажаного результату, що цей результат буде справедливо винагороджений, а отримана винагорода є для нього суб'єктивно важливою.

Теорія справедливості Стейсі Адамса доповнює процесуальний підхід, акцентуючи увагу на суб'єктивних оцінках співвідношення «внесок — винагорода» як у власному випадку, так і у порівнянні з іншими працівниками. Люди порівнюють отриману винагороду з витраченими зусиллями, а далі — з аналогічним співвідношенням у колег. Відчуття несправедливості, коли винагорода сприймається як менш вигідна, ніж у інших за подібних умов, викликає психологічне напруження і спонукає працівника або зменшувати зусилля, або вимагати підвищення винагороди, або змінювати сприйняття ситуації. Практичний висновок для управління полягає в тому, що доки працівник не вважає винагороду справедливою, він схильний знижувати інтенсивність праці або шукати способи відновлення балансу.

Комплексна модель мотивації Лаймана Портера та Едварда Лоулера інтегрує елементи теорії очікувань і теорії справедливості в єдину систему, у якій враховуються затрачені зусилля, індивідуальні здібності й риси

особистості, сприйняття ролі, досягнуті результати, отримана винагорода та рівень задоволеності. Згідно з цією моделлю, результативність діяльності залежить не лише від зусиль, а й від компетентності працівника та правильного розуміння ним своєї ролі. Зусилля, у свою чергу, визначаються цінністю винагороди і впевненістю у зв'язку між зусиллями та винагородою. Досягнуті результати зумовлюють отримання внутрішніх і зовнішніх винагород, які, будучи сприйнятими як справедливі або несправедливі, формують рівень задоволеності працею. Важливий висновок моделі Портера–Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця приводить до задоволення, а не навпаки, як часто помилково вважають менеджери. Мотивація постає не як однозначна ланка в лінійному ланцюзі причин, а як елемент складної взаємозалежної системи.

Суттєвий вплив на уявлення про мотивацію справила також концепція Дугласа МакГрегора, який протиставив дві узагальнені управлінські парадигми: «теорію Х» та «теорію Y». Перша, що тяжіє до традиційних уявлень школи Тейлора, виходить із припущення, що людина за своєю природою прагне уникати праці, не любить відповідальності, не має честолюбства, вимагає постійного контролю та примусу, орієнтована передусім на потреби безпеки. Відповідно, управління базується на жорсткому контролі, наказах, загрозах і санкціях. «Теорія Y», навпаки, виходить із переконання, що люди за певних організаційних умов здатні й прагнуть брати на себе відповідальність, ініціювати зміни, самостійно організовувати свою діяльність, орієнтуються на потреби вищого рівня – причетності, самоповаги, самореалізації. У цьому випадку центральними стають довіра, залучення працівників до прийняття рішень, створення середовища, у якому вони можуть максимально реалізувати свої здібності.

Подальшим розвитком ідей «теорії Y» стала «теорія Z» Вільяма Оучі, сформована на основі аналізу японських компаній. У цьому підході робиться наголос на високому рівні довіри до працівників, широкій автономії,

колективізму, сильному почутті належності до організації, що сприяє лояльності, високій продуктивності та стабільності.

Важливим напрямом розвитку мотиваційних концепцій стали й праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які деталізували структуру потреб і мотиваційних чинників. Так, М. Туган-Барановський виділив п'ять груп мотиваційних факторів: фізіологічні потреби (їжа, вода, сон тощо), статеві потреби (прагнення подібатися представникам протилежної статі), симптоматичні інстинкти й потреби (інстинкт самозбереження), альтруїстичні потреби (безкорислива турбота про інших), а також практичні потреби (у житлі, транспорті, грошах тощо) [52]. Девід МакКлелланд, у свою чергу, звернув увагу на вторинні потреби — влади, успіху та причетності [48], рекомендуючи враховувати їх при побудові систем стимулювання.

У двофакторній теорії Ф. Герцберга, як уже зазначалось, гігієнічні фактори (політика фірми, умови роботи, заробітна плата, стосунки в колективі) відрізняються від мотиваційних (успіх, визнання, розширення відповідальності, можливості зростання) [26; 38]. Цей поділ особливо важливий для керівників, які мають розуміти, що усунення незадоволеності ще не означає появи позитивної мотивації.

Клейтон Альдерфер у своїй ERG-теорії запропонував виділяти потреби існування (пов'язані з фізіологічними потребами та потребами безпеки), комунікативні потреби (зумовлені соціальною природою людини, прагненням мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами й керівниками, належати до груп і спільнот) та потреби зростання (пов'язані з прагненням до самовираження) [52]. На відміну від Маслоу, Альдерфер припустив можливість не тільки прямого руху від нижчих до вищих потреб, а й зворотного: у разі неможливості задовольнити потреби вищого рівня посилюється дія потреб нижчого рівня. Це робить модель більш гнучкою з погляду практичного стимулювання.

Формуванню теорій X та Y МакГрегора передувало ґрунтовне вивчення потреб різної спрямованості. Теорія X описує ситуацію, коли працівники, орієнтовані на базові потреби захищеності, уникають відповідальності й

прагнуть мінімізувати зусилля, а їх стимулювання спирається на контроль і погрози. Теорія Y, навпаки, пов'язана з орієнтацією на потреби вищого порядку, де працівники прагнуть до участі, відповідальності, високих цілей і самовираження.

Розвинені процесуальні підходи доповнюють цю картину. Теорія очікувань В. Врума, як зазначалося, концентрується на трьох взаємозв'язках: «затрати праці — результат», «результат — винагорода» і «цінність винагороди», наголошуючи, що мотивація знижується, якщо хоча б один із цих зв'язків є слабким. Теорія справедливості С. Адамса акцентує увагу на суб'єктивних порівняннях винагороди та зусиль із іншими працівниками [41]. Комплексна теорія Л. Портера й Е. Лоулера враховує цінність винагороди, зв'язок «зусилля — винагорода», здібності, характер та роль працівника, показуючи, що задоволення є наслідком ефективної діяльності, а не її вихідною умовою. Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона підкреслює, що успіх, реалізація здібностей і мотивація діяльності перебувають у прямій залежності від прагнення індивіда досягти успіху або уникнути негативної оцінки.

Окремий пласт складають підходи спільного управління, які виходять із того, що активна участь працівника в житті організації та постійна взаємодія з колегами підвищують задоволеність працею, а отже, і якість та продуктивність роботи. Залучення персоналу до прийняття рішень, формування цілей, обговорення результатів і проблем створює відчуття причетності й партнерства, що істотно підсилює мотиваційний потенціал.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сучасні мотиваційні теорії не дають керівникові готових універсальних «рецептів», однак пропонують цінні орієнтири для формування мотиваційної політики. Вони вказують на необхідність урахування як структури потреб, так і когнітивних процесів працівників, їхніх уявлень про справедливість, очікувань, ціннісних орієнтацій, а також організаційного контексту. Саме інтегративне використання змістовних і процесуальних підходів дозволяє будувати гнучкі, чутливі до

індивідуальних відмінностей системи стимулювання, що є особливо важливим для сучасних суб'єктів господарювання, у тому числі закладів охорони здоров'я.

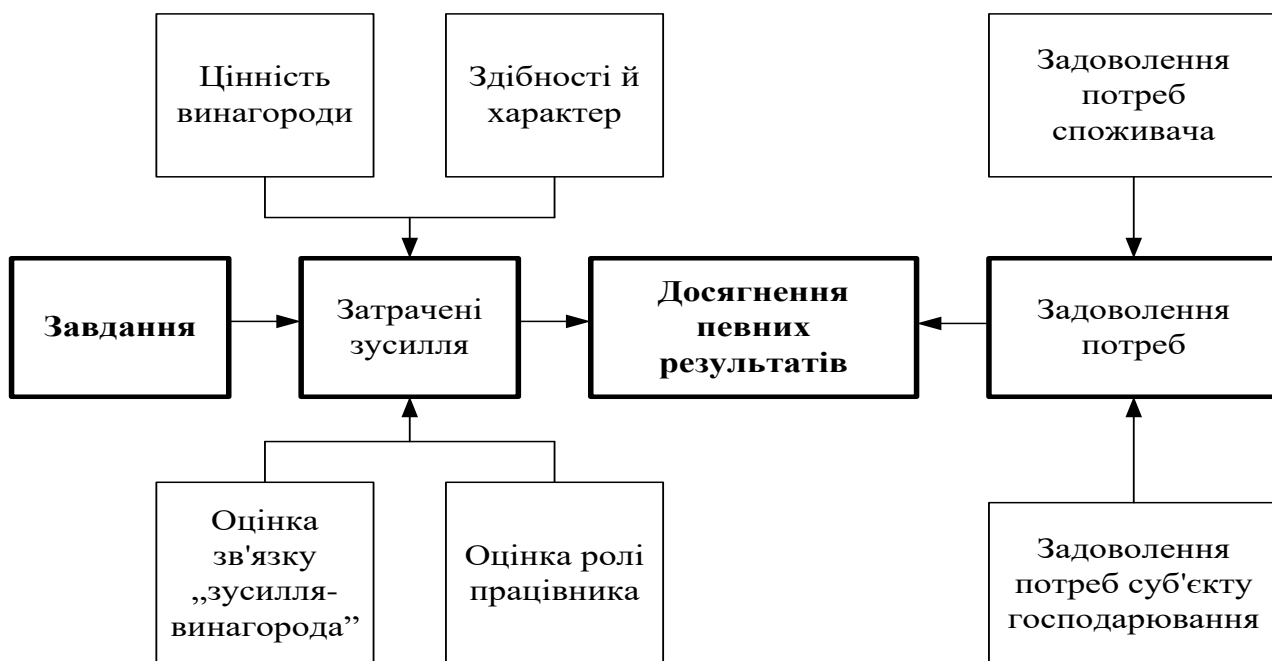


Рис. 1.5. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Метою розглянутої теорії є підвищення рівня задоволеності працівників своєю працею, що, у свою чергу, слугує засобом досягнення іншої стратегічної цілі – зростання ефективності функціонування організації. Її зміст зосереджується насамперед на реалізації вторинних потреб персоналу, тобто таких, що пов'язані не стільки з базовим виживанням, скільки з вищими рівнями професійного та особистісного розвитку. Важливо, що для практичного застосування цієї теорії немає потреби у значних додаткових матеріальних чи фінансових ресурсах: ключовим чинником виступає належна організація праці, раціональний розподіл функцій та повноважень, а також продумане структурування процесу роботи підлеглих [47].

З огляду на проведений теоретичний аналіз доцільно узагальнити сильні сторони та обмеження найбільш відомих підходів до мотивації персоналу, представивши їх переваги та недоліки в узагальненому вигляді (табл. 1.3).

## Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації.	- не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Теорія очікувань В. Врума	- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих.	- не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорією потреб Д. Мак-Клелланда	- люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірної ризику, особистої	- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш

1	2	3
	<p>відповідальності, ініціативи;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку.</li> </ul>	<p>активні, ніж вищі;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.</li> </ul>
<p>Теорія справедливості С. Адамса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- роз'яснення перспектив (зусилля винагорода);</li> <li>- пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей;</li> <li>- визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.</li> </ul>
<p>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення;</li> <li>- складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання;</li> <li>- трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суб'єктивні методи дослідження;</li> <li>- наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;</li> </ul>
<p>Комплексна теорія</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результативна праця веде до задоволення;</li> <li>- результат залежить від</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для</li> </ul>

1	2	3
Л. Портера і Е. Лоулера	витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Мотивування працівників існувало завжди, проте його форми та пріоритети істотно змінювалися залежно від історичних умов, економічного становища держави, рівня розвитку системи охорони здоров'я та соціальних трансформацій у суспільстві. В основі мотиваційних механізмів завжди лежали не лише організаційно-економічні чинники, але й ментальні особливості населення, культурні традиції та індивідуальні характеристики кожної особистості.

Характерні риси українського менталітету, що історично впливали на трудову мотивацію, дозволяють окреслити потенційні напрями її подальшого розвитку. До них, зокрема, належать: схильність до колективізму, прагнення отримувати гідну оплату праці при мінімізації зайвих зусиль, орієнтація на підпорядкування та небажання брати на себе підвищену відповідальність, певна необов'язковість та залежність від зовнішнього контролю. Ці риси формувалися під впливом історичних обставин і довгий час закріплювалися радянською моделлю трудових відносин.

У радянський період мотивація була тісно пов'язана з комуністичною ідеологією, діяла за уніфікованими стандартами, а застосовувані керівниками методи стимулювання визначалися адміністративно-командною системою. Вони «спускалися згори», що позбавляло управлінців можливості гнучко підходити до мотивації персоналу та враховувати індивідуальні потреби працівників.

У сучасних закладах охорони здоров'я певні риси цієї системи ще зберігаються, однак під впливом ринкових умов пріоритетною стала матеріальна складова мотивації. Саме фінансова винагорода наразі є домінуючим мотиватором для більшості працівників, хоча із розвитком галузі зростає потреба у ширшому застосуванні нематеріальних стимулів, спрямованих на професійний розвиток, розширення відповідальності, участь у прийнятті рішень, покращення умов праці тощо.

Порівняння ключових мотиваторів радянського періоду та сучасного етапу розвитку подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Мотиватори періоду соціалізму та сучасного періоду розвитку

Мотиватори праці колишнього радянського періоду	Мотиватори праці сучасного періоду
1	2
– принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	– заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
– соціальні потреби (задовольнялись не за ініціативою працівників, а організовувались зверху)	– заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
– задоволення потреби в безпеці і захищеності;	– страхування життя;
– гарантії пенсійного забезпечення;	– відрахування в пенсійний фонд
– гарантії соціального характеру;	– програми медичного обслуговування;
– відпустка;	– мотивування вільним часом;
– оплата тимчасової непрацездатності;	– оплата тимчасової непрацездатності;
– значні соціальні пільги	– програми з пільг та компенсацій;
– навчання за рахунок підприємств	– програми навчання викладачів
– самоповага і самовираження (не мали великого значення);	– мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
– почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	– трудове або організаційне мотивування;
– фотографії на дошці пошани	– участь в акціонерному капіталі;
– колективна відповідальність	– організація харчування;
– суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва,	– оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні

демонстрації (мали державний характер, але згуртували працівників в єдиний трудовий колектив)	власного транспорту;
– отримання звання «ветеран праці»	– плани додаткових виплат;
– премії	– бонуси
- пільги при отриманні житла	- консультативні служби;
- надання дачних ділянок	- програми житлового обслуговування;
- надання пільгових путівок	– програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей;

Найбільш ефективними для сучасних закладів охорони здоров'я вважаються процесуальні теорії мотивації, насамперед теорія очікування В. Врума та теорія справедливості А. Адамса. Теорія очікування підкреслює, що працівник докладатиме зусиль лише тоді, коли переконаний у реальності зв'язку між результатом своєї праці та винагородою. Тому перед розподілом важливих завдань керівник повинен не тільки оцінити можливості, потреби та очікування працівників, а й пояснити їм конкретні умови отримання заохочення, демонструючи прозорий і зрозумілий механізм стимулювання.

У межах теорії справедливості важливо враховувати природну тенденцію людини оцінювати власний трудовий внесок як більш значущий порівняно з внеском колег, що часто супроводжується відчуттям недооціненої винагороди. Накопичення таких суб'єктивних оцінок може створювати психологічне напруження та негативно впливати на продуктивність, дисципліну та лояльність персоналу.

Саме тому система мотивації у закладі охорони здоров'я повинна бути максимально прозорою та прогнозованою. Кожен співробітник має чітко усвідомлювати, за які конкретні результати він може отримати матеріальне чи нематеріальне заохочення. Це можуть бути премії, посадові надбавки, розширення повноважень, просування по службі, додаткові дні відпустки, можливості навчання, а також моральні стимули — визнання, подяка, професійне схвалення з боку керівництва та колег. Такий підхід не лише усуває відчуття несправедливості, але й формує довіру до управлінських рішень,

сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та стимулює працівників до прояву ініціативи, творчості та відповідальності.

### **Висновки до 1 розділу**

Однією з ключових умов успішного функціонування закладу охорони здоров'я є наявність висококваліфікованих і результативно працюючих кадрів, а також компетентних управлінців, здатних грамотно організувати виробничі процеси. Проте навіть за умови сформованого колективу професіоналів не можна ігнорувати необхідність постійного підтримання та посилення мотивації персоналу. Мотивація працівників посідає центральне місце в системі управління, оскільки саме вона визначає трудову поведінку співробітників, рівень їх зацікавленості, відповідальності та продуктивності. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я є одним із пріоритетних завдань керівництва.

Механізм стимулювання трудової діяльності включає зовнішні та внутрішні чинники, які можуть як посилювати, так і послаблювати стабільність і силу мотивації. Правильний добір та збалансоване поєднання мотиваторів здатні істотно підвищити результативність роботи як окремого співробітника, так і закладу в цілому. Ефективний менеджер повинен враховувати взаємодію індивідуальних, соціально-психологічних, організаційних та економічних факторів, що впливають на мотивацію, а також орієнтуватися на кращі класичні теорії мотивації, адаптуючи їх до умов медичної сфери та національного менталітету.

Серед існуючих концепцій мотивації найбільш дієвими у сучасних умовах виступають процесуальні теорії — теорія очікування В. Врума та теорія справедливості А. Адамса. Згідно з теорією очікування, працівник прикладає зусилля лише тоді, коли впевнений, що досягнуті результати будуть належно винагороджені. Відтак перед розподілом важливих завдань керівникові необхідно з'ясувати актуальні потреби, очікування та рівень домагань

співробітників, а також продемонструвати реалістичність отримання передбачених стимулів.

У контексті теорії справедливості критично важливо забезпечити прозорість системи оцінювання та винагороди. Працівники схильні порівнювати власні зусилля та результати з показниками інших співробітників, і будь-яке відчуття дисбалансу може породжувати незадоволеність та зниження продуктивності. Тому мотиваційна система закладу охорони здоров'я має бути чіткою, зрозумілою та справедливою. Кожен працівник повинен знати, що якісне виконання завдань, ініціативність, відповідальність і творчий підхід будуть обов'язково винагороджені — у вигляді премії, посадової надбавки, кар'єрного просування, додаткових вихідних днів, можливостей професійного розвитку або морального заохочення з боку керівництва й колег.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації у закладі охорони здоров'я є комплексним процесом, що потребує врахування індивідуальних характеристик персоналу, специфіки медичної галузі та принципів сучасних теорій мотивації. Це дозволяє забезпечити стабільну зацікавленість працівників, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»)

#### 2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Медичний центр «Ашера»

Базою проведення експериментального дослідження стало ТОВ «Медичний центр «Ашера» — багатoproфільна приватна клініка, діяльність якої спрямована на надання високоспеціалізованих медичних послуг у сфері гінекології, репродуктивної медицини, загальної хірургії та діагностики. Заклад функціонує як сучасна медична установа, оснащена високотехнологічним обладнанням, що дає змогу виконувати широкий спектр діагностичних процедур і складні хірургічні втручання з використанням новітніх технологій.

У структурі клініки передбачено комфортабельні палати для перебування пацієнтів у передопераційний та післяопераційний періоди. Під час перебування пацієнти забезпечуються повноцінним харчуванням, а вартість медичних послуг включає всі необхідні лікарські препарати та інші витрати, пов'язані з лікувальним процесом. Це дає змогу організувати надання медичної допомоги на принципах комплексності та сервісної адаптації до потреб пацієнта.

Основні напрями діяльності клініки охоплюють:

- гінекологію;
- загальну хірургію;
- репродуктивну медицину;
- діагностичні дослідження.

Історія розвитку ТОВ «Медичний центр «Ашера» демонструє цілеспрямованість і поступальність у формуванні сучасної медичної організації, здатної ефективно працювати за різних соціально-економічних умов. Накопичений досвід менеджерів та медичного персоналу, опанування

специфіки роботи в умовах різних ринкових та культурних середовищ забезпечили формування міцного організаційного фундаменту для подальшого розвитку. Колектив клініки характеризується високим рівнем професійної компетентності, відкритістю до інновацій та постійним удосконаленням практичних навичок.

Фахівці ТОВ «Медичний центр «Ашера» впевнені, що подальший розвиток клініки супроводжуватиметься новими професійними досягненнями, підвищенням організаційної стабільності та зміцненням довіри з боку пацієнтів і партнерів. Такий стратегічний підхід забезпечує конкурентоспроможність медичного закладу на ринку медичних послуг.

Місією ТОВ «Медичний центр «Ашера» є забезпечення доступності інноваційної медицини для населення. Клініка має доступ до сучасних технологій діагностики та лікування, а високий рівень професійної компетентності лікарів дає змогу надавати медичні послуги на рівні кращих практик галузі. Кожен пацієнт має можливість отримати якісну медичну допомогу без зайвих психоемоційних навантажень, часових витрат і за економічно обґрунтованою вартістю.

У своїй діяльності заклад широко застосовує прогресивні методики лікування та власні клінічні розробки, що дозволяє успішно вирішувати комплекс медичних проблем: сексуальні розлади у чоловіків, порушення репродуктивного та соматичного здоров'я жінок, захворювання прямої кишки, псоріаз, гастроентерологічні патології (виразкову хворобу, гастрит тощо). Найвніше сучасне обладнання забезпечує можливість застосування малоінвазивних, безопераційних та безболісних методів лікування.

Таким чином, ТОВ «Медичний центр «Ашера» виступає сучасною, технологічно оснащеною та орієнтованою на пацієнта медичною установою, що поєднує інноваційні підходи, високий рівень професіоналізму і стабільну якість медичних послуг.

## 2.2 Аналіз особливостей організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)

Керівництво ТОВ «Медичний центр «Ашера» приділяє значну увагу формуванню та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Комфортний психологічний клімат розуміється як стан організаційного середовища, у якому кожен співробітник зайнятий діяльністю, що відповідає його професійним інтересам і компетенціям, знає своє місце в організаційній структурі та задоволений ним, а функції та повноваження працівників чітко розмежовані, що мінімізує ймовірність різких суперечностей. Такий клімат передбачає атмосферу взаємодопомоги й конструктивної співпраці. При цьому він не означає наявності дружніх чи надмірно емоційних відносин: надто тісні неформальні зв'язки можуть порушувати діловий баланс, посилювати емоційні реакції та негативно впливати на стабільність взаємин у робочому середовищі.

Формування сприятливого психологічного клімату — процес тривалий і вимагає високого рівня управлінської компетентності керівників. Наявність конфліктів навіть у добре організованому колективі є природною, оскільки вони відображають різні погляди на ті самі явища та слугують передумовою розвитку. Конструктивні (функціональні) конфлікти сприяють залученню працівників до процесу прийняття управлінських рішень, активізують групове мислення та сприяють підвищенню ефективності колективної діяльності. Натомість деструктивні конфлікти, за яких сторони не досягають компромісу, призводять до психологічної напруги, погіршення міжособистісних відносин та зниження результативності праці.

Управління конфліктами у ТОВ «Медичний центр «Ашера» ґрунтується на усвідомленні неминучості конфліктних ситуацій та необхідності мінімізації їх негативних наслідків. Завдання керівництва — своєчасно виявляти й контролювати конструктивні конфлікти, не допускаючи їх ескалації в деструктивні форми. У разі виникнення деструктивного конфлікту важливо не

лише усунути його раціональну причину, досягнувши компромісу, а й подбати про емоційне відновлення взаємин між учасниками, запобігаючи накопиченню образ чи прихованої агресії.

Для попередження та нейтралізації конфліктних ситуацій доцільно запровадити систему заходів, спрямованих на виявлення, профілактику та регулювання конфліктів. Така система може включати:

- чітке формулювання та пояснення вимог до роботи кожного структурного підрозділу;
- підтримку позитивного мікроклімату та організаційної культури;
- постановку чітких організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у розв'язанні загальних проблем закладу;
- створення дієвого механізму розв'язання розбіжностей (регулярні наради, процедура подання пропозицій до керівництва тощо).

Реалізація такої системи дасть змогу керівництву оперативно виявляти конфлікти, визначати їх причини та своєчасно управляти ситуацією, запобігаючи серйозним негативним наслідкам, таким як формалізація взаємин, психологічний антагонізм та зниження загальної продуктивності праці.

Поряд із системою управління конфліктами важливу роль у забезпеченні сприятливого соціально-психологічного середовища відіграє організаційна культура. Вона існує незалежно від управлінських намірів керівництва, однак без цілеспрямованого впливу може формуватися стихійно та іноді справляти демотивуючий вплив на персонал, нівелюючи дію інших стимулювальних механізмів. Водночас організаційна культура може і повинна бути об'єктом управління, адже її формування та підтримка є ключовим елементом управління медичним персоналом.

У табл. 2.1 представлені методи формування та підтримки організаційної культури, що застосовуються в ТОВ «Медичний центр «Ашера». Ці методи спрямовані на формування такої організаційної культури, яка відповідає стратегічним цілям закладу і сприяє його розвитку. Вони визначають

філософію та практику управління, акцентують увагу керівництва на необхідності свідомого підтримання бажаних моделей поведінки, цінностей і норм.

Розбудова ефективної організаційної культури передбачає сприйняття закладу охорони здоров'я як соціальної системи, у якій стиль керівництва, управлінські рішення та поведінка лідерів справляють визначальний вплив на формування колективних норм і моделей взаємодії. Розуміння значення організаційної культури для реалізації як поточних, так і стратегічних цілей, а також здатність цілеспрямовано формувати бажану модель культурного середовища є одними з ключових передумов успішних організаційних змін.

Таблиця 2.1

## Методи підтримки організаційної культури ТОВ «Медичний центр «Ашера»

№ з/п	Назва методу	Зміст методу
1	Поведінка керівника	Давно доведено, що люди краще всього засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, ролевою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.
2	Заяви, заклики, декларації керівництва	Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму але і до емоцій, до кращих відчуттів працівників: «ми повинні стати першими!», «В нашому Центрі працюють кращі фахівці!», «Цей рік стане переломним для нашого Центру!».
3	Навчання працівників	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації і роз'яснення того, якої поведінки керівництво закладу охорони здоров'я чекає від своїх працівників, яка поведінка заохочуватиметься, підкріплюватиметься, вітатиметься.

## Продовження таблиці 2.1

4	Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб кожного з членів колективу	Принципи побудови системи стимулювання і її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те відношення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходить якнайповніший вираз зміст і основна спрямованість культивованої і підтримуваної керівництвом оргкультури. непослідовність і розбіжність слова і справи тут недопустимі, оскільки навіть однократне порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом
6	Організаційні традиції і порядки	Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, діючих в організації, При цьому на оргкультуру можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого (або декларованого) порядку.
7	Широке упровадження корпоративної символіки	Широке упровадження корпоративної символіки (в рекламних матеріалах, оформленні приміщень санаторію, транспортних засобів, сувенірній продукції) позитивно відображається на відношенні співробітників до організації, підвищує прихильність працівників до своєї організації і відчуття гордості за свою організацію

Методи впливу соціально-психологічних факторів в управлінні ТОВ «Медичний центр «Ашера» відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи колективу. Їхня значущість посилюється тим, що вони не потребують додаткових матеріальних витрат, що особливо актуально в умовах сучасної економічної ситуації в Україні. Використання нематеріальних стимулів дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу, покращити взаємовідносини у колективі та підсилити управлінську ефективність.

Ефективна управлінська діяльність керівництва ґрунтується на чіткому та продуманому плануванні робочого часу. У практиці планування використовуються такі підходи:

1. Правило «60:40» – щоденний план включає не більше 60 % запланованих завдань, а решта 40 % робочого часу залишається як резерв для невідкладних, непередбачених або оперативних питань. Це забезпечує гнучкість та підвищує керованість робочого процесу.

2. Встановлення чіткого часу для прийому працівників та пацієнтів, що дає змогу суттєво скоротити кількість хаотичних звернень упродовж дня, логічно структурувати потік поточних питань і зменшити витрати робочого часу на їх вирішення.

3. Впровадження сучасних засобів комунікації, зокрема відеозв'язку та відеоконференцій через мережу INTERNET. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час на проведення нарад, консультацій і координаційних зустрічей. Використання цих технологій стало можливим завдяки наявності необхідного технічного обладнання в клініці.

Оцінювання системи управління персоналом у ТОВ «Медичний центр «Ашера» свідчить, що для організації ефективної системи оцінювання результативності праці необхідно забезпечити такі умови:

- розробити політику оцінювання результативності праці, визначивши періодичність, процедури та відповідальних осіб;
- призначити уповноважених працівників, які здійснюватимуть оцінювання;

- покласти на відповідальних осіб обов'язок збору інформації про результати праці, використовуючи об'єктивні показники та документальні дані;
- забезпечити обговорення результатів оцінювання з працівниками, що сприятиме зворотному зв'язку та підвищенню довіри;
- приймати управлінські рішення на основі оцінки та фіксувати їх документально, що забезпечує прозорість процедури та підвищує її об'єктивність.

На всіх етапах організації оцінювання керівництву важливо дотримуватися базових принципів управління персоналом, які відображають сутність гуманістичного підходу до роботи з колективом:

- принцип поваги та довіри до працівника як до особистості та професіонала;
- принцип цілісного бачення людини, що передбачає врахування її індивідуальних особливостей, мотивації та професійного потенціалу;
- принцип співпраці та соціальної справедливості, який сприяє формуванню взаємної відповідальності та рівноправних умов;
- принцип індивідуального підходу в управлінні, що дозволяє адаптувати методи впливу до конкретного працівника;
- принцип збагачення праці, який забезпечує можливості для професійного розвитку, підвищення самостійності та відповідальності;
- принцип особистісного стимулювання, що передбачає врахування внутрішніх мотивів працівника та формування умов для їх реалізації.

Таким чином, комплексний підхід до застосування соціально-психологічних методів управління, поєднаний із раціональною організацією праці та впровадженням системи оцінювання результативності, дає змогу ТОВ «Медичний центр «Ашера» підтримувати високу ефективність колективної діяльності та формувати міцні взаємовідносини між керівництвом і персоналом.

## Висновки до 2 розділу

Керівництво ТОВ «Медичний центр «Ашера» приділяє значну увагу підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розглядаючи його як важливу передумову продуктивної праці, стабільності персоналу та загальної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я. Сприятливий мікроклімат формується на основі взаємної довіри, поваги, конструктивної взаємодії та передбачає створення умов, у яких кожен працівник має можливість працювати результативно та відчувати психологічний комфорт.

В управлінні трудовим колективом важливе місце займає система менеджменту конфліктів. Керівництво виходить із того, що повністю уникнути конфліктів неможливо, оскільки вони є природною частиною міжособистісних і професійних взаємин. Проте принциповим завданням є недопущення перетікання конструктивних суперечностей у деструктивні конфлікти. Деструктивний конфлікт негативно впливає на задоволеність працівників, рівень співпраці, мотивацію та продуктивність, а відтак — на результати діяльності всієї організації.

У випадку виникнення деструктивного конфлікту необхідно забезпечити його вирішення по суті: виявити першопричину, усунути або мінімізувати її, досягти компромісу, а також зменшити дисфункціональні наслідки для учасників і колективу в цілому. Ліквідація лише зовнішніх проявів без роботи з кореневими причинами призводить до накопичення напруги та повторної ескалації суперечностей.

Створення цілісної системи попередження конфліктних ситуацій, яка включає своєчасну діагностику проблем, прозорі механізми комунікації, чітке розмежування функцій і відповідальності, а також стимулювання позитивних аспектів конструктивних суперечок, дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом. Такий підхід забезпечує стабільність соціально-психологічного клімату, сприяє розвитку колективної згуртованості та формує

умови для сталого та результативного функціонування ТОВ «Медичний центр «Ашера».

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»)

### 3.1. Модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я

Розвиток національної економіки безпосередньо залежить від зростання продуктивності праці, яка є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та важливим індикатором прогресивних змін у їх діяльності. Саме продуктивність праці виступає узагальнюючою економічною категорією, що найбільш повно відображає ефективність функціонування економіки в цілому, окремих галузей і суб'єктів господарювання.

Рівень і динаміка продуктивності праці дозволяють оцінити ступінь використання трудового потенціалу, виявити тенденції розвитку продуктивних сил, визначити рівень впровадження досягнень науково-технічного прогресу, а також опосередковано характеризують рівень життя населення. У цьому контексті розрізняють продуктивність індивідуальної та суспільної праці. Показником продуктивності індивідуальної, або живої праці, виступає виробіток, величина якого залежить від способу виміру обсягів продукції або наданих послуг. Застосовуються натуральний, вартісний та трудовий методи визначення виробітку.

На відміну від цього, продуктивність суспільної праці може бути виміряна виключно у вартісному виразі на основі показників національного доходу. Для характеристики рівня продуктивності праці використовують два типи показників: прямі — обсяг виробленої продукції (виконаної роботи) за одиницю часу, та обернені — витрати робочого часу на одиницю продукції.

Планування й аналіз продуктивності праці здійснюються з урахуванням факторного підходу, що передбачає оцінювання економічно обґрунтованої чисельності працівників та визначення резервів зниження трудомісткості продукції або наданих медичних послуг. Взаємозв'язок між цими елементами та їх вплив на загальну продуктивність праці відображено на рис. 3.1.

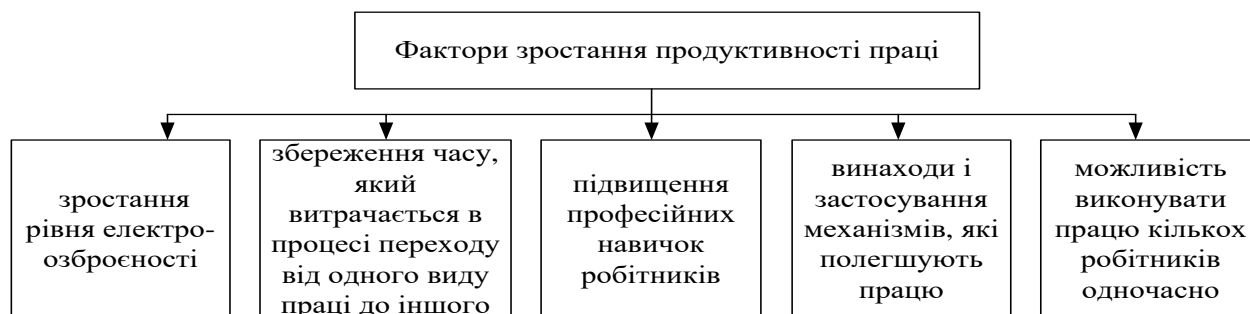


Рис.3.1. Фактори зростання продуктивності праці

Продуктивність праці є динамічним показником, що зазнає постійних змін під впливом широкого спектра чинників. Сукупність цих факторів неоднозначно впливає як на рівень, так і на тенденції зміни продуктивності, оскільки вони формуються під впливом різноманітних об'єктивних та суб'єктивних причин. На відміну від факторів, резерви зростання продуктивності праці відображають потенційні можливості економії робочого часу, що реалізуються завдяки підвищенню трудової віддачі персоналу закладу охорони здоров'я. Підвищення рівня продуктивності досягається або шляхом збільшення обсягів надання медичних послуг за незмінних витрат робочого часу, або через скорочення часу, необхідного для їх виконання.

Оскільки кожен заклад охорони здоров'я зацікавлений у зростанні продуктивності праці, необхідною умовою стає впровадження дієвих програм її управління. Управління продуктивністю праці — складне комплексне завдання, актуальне для організацій будь-якого масштабу та сфери діяльності, які зорієнтовані на досягнення високих результатів. Ефективність його реалізації залежить від узгодженої діяльності економістів і менеджерів на всіх етапах управлінського циклу.

Для максимально повного використання резервів зростання продуктивності розробляються спеціальні програми, що визначають їх види, конкретні строки реалізації, способи впровадження, обсяги необхідних витрат та очікувані результати. Після ідентифікації ключових факторів підвищення продуктивності управлінці мають обрати адекватні методи її зростання. У світовій практиці застосовується широкий спектр ефективних інструментів, серед яких варто виділити проектування витрат, розвиток і впровадження нових технологій, сучасні системи управління якістю, автоматизацію робочих процесів, робототехніку, оптимізацію документообігу, удосконалення посадових інструкцій, стимулювання модернізації обладнання та прогресивні підходи до управління персоналом. Водночас особливе місце серед організаційно-економічних заходів посідають умови праці, що визначають ставлення працівників до виконуваної роботи, формують морально-психологічний клімат колективу і впливають на його стабільність.

Сучасний стан розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я характеризується низькою ефективністю використання трудового потенціалу, що обумовлює нагальну потребу в системних заходах щодо підвищення продуктивності праці на рівні кожного окремого закладу. Для цього керівники мають розробляти й упроваджувати програми управління продуктивністю, орієнтовані на модернізацію технологій, автоматизацію рутинних операцій, розвиток творчої складової в роботі медичних фахівців. Такі заходи дозволяють не лише підвищити продуктивність, а й скоротити витрати на виробництво послуг, зменшити тривалість виробничого циклу. У період глобальних криз підвищення продуктивності праці стає критично важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та закладів вищої освіти.

Підвищення продуктивності праці залежить не лише від самого закладу, а й від державної політики у сфері регулювання соціально-економічних процесів. Державне втручання сприяє створенню умов для ефективного використання

робочої сили, удосконаленню механізмів оплати праці, підвищенню рівня соціальної захищеності працівників і розвитку інновацій у сфері праці.

Одним із найважливіших чинників продуктивності праці є мотивація персоналу. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та передбачати заохочення працівників за досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Вона має охоплювати як індивідуальні показники роботи працівника, так і результати діяльності структурного підрозділу та організації в цілому. Проблематика мотивації посідає значне місце у світовій науковій та управлінській практиці. В Україні ж система мотивації часто обмежується оплатою праці, фіксованими тарифними ставками й посадовими окладами, що є малоефективними з точки зору стимулювання персоналу. У більшості вітчизняних медичних закладів домінують фінансові стимули, тоді як трудові, професійні, соціальні та моральні фактори мотивації залишаються майже невикористаними.

На відміну від цього, у країнах з розвиненою економікою теорія мотивації десятиріччями активно досліджується й упроваджується на практиці, формуючи ефективні системи стимулювання працівників. Закордонний досвід може стати важливою основою для розробки сучасних інструментів мотивації, адаптованих до умов діяльності українських медичних закладів. Мотивація персоналу повинна реалізовуватися відповідно до інтересів конкретного закладу охорони здоров'я та його працівників, а також з урахуванням впливу зовнішнього середовища й індивідуальних потреб, що значно варіюються між різними людьми (рис. 3.2).

На рівень продуктивності праці впливають величина екстенсивного та інтенсивного використання праці, а також техніко-технологічний рівень виробництва. Під час прийому працівника важливо визначити, який тип мотивації для нього є пріоритетним. Працівник, орієнтований виключно на матеріальні стимули, як правило, менше схильний до проявів творчості, ініціативності та участі у нововведеннях, ніж той, для кого основне значення мають нематеріальні мотиваційні чинники. Вибір методів мотивації також залежить від віку, статі, рівня підготовки та посади працівника. У сучасних зарубіжних організаціях спостерігається тенденція до суттєвого оновлення систем мотивації, що

ґрунтуються на комплексному поєднанні фінансових, соціальних, психологічних і професійних стимулів.

Для сучасних працівників, передусім для молоді, характерною є зміна ціннісних орієнтацій у сфері трудової діяльності: на перший план дедалі частіше виходять прагнення до самореалізації, професійного зростання та особистісного розвитку. Відповідно результативність праці кожного працівника визначається насамперед його індивідуальними здібностями, особистою зацікавленістю, а також усвідомленням власної ролі у досягненні колективних цілей. Обсяг трудових зусиль значною мірою залежить від оцінки працівником достатності винагороди, її справедливості та впевненості в тому, що ця винагорода буде отримана. Саме тому стимулювання працівників закладу охорони здоров'я до досягнення поставлених завдань перетворюється на об'єктивну необхідність, що усвідомлюється керівниками всіх рівнів.

Попри це, у практиці управління медичними закладами досі домінують традиційні підходи, за яких основним мотиватором виступають гроші: заробітна плата, премії, надбавки, підвищення за посадою. Вважається, що саме ці чинники найповніше задовольняють потреби персоналу. Однак сучасні дослідження і управлінська практика свідчать, що для значної частини працівників, особливо молодих фахівців, важливими мотиваторами стають не лише фінансові стимули, а й змістовність праці, умови для реалізації власного потенціалу, можливості демонструвати компетентність і розвиватися професійно. Важливого значення також набуває чітка орієнтація кар'єрного просування, яка дозволяє працівнику бачити перспективи власного розвитку в організації.

Однією з найбільш поширених причин зниження мотивації персоналу є недосконала політика кар'єрного зростання. Відсутність зрозумілої системи посадового просування, критеріїв оцінювання діяльності та можливостей професійного розвитку формує у працівників відчуття невизначеності та недооцінки.

У таких умовах працівники не готові брати на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень, не відчують зв'язку зі своїм закладом

охорони здоров'я і не усвідомлюють важливості поєднання особистих інтересів з інтересами організації. Це призводить до зниження ефективності роботи, втрати ініціативності та ослаблення командної взаємодії.

Тому кожен заклад охорони здоров'я має розробити чітку й системну політику кар'єрного зростання, яка б передбачала визначення послідовності можливих посад, умов переходу між ними, критеріїв оцінювання професійних досягнень і вимог до компетентностей. Таке планування забезпечує прозорість кадрової політики та виконує подвійну функцію: мотивує працівників до професійного розвитку й водночас сприяє формуванню кадрового резерву.

З огляду на різноманіття мотивів трудової поведінки, у практиці управління персоналом формують систему стимулів, що охоплює матеріальні, організаційні та морально-психологічні чинники. Їх зазвичай поділяють на два рівні — основні та додаткові.

Основні стимули покликані забезпечити базову трудову активність і дотримання функціональних обов'язків, тоді як додаткові орієнтовані на розвиток ініціативи, творчого підходу, відповідальності, залученості у справи закладу та довгострокової відданості організації.

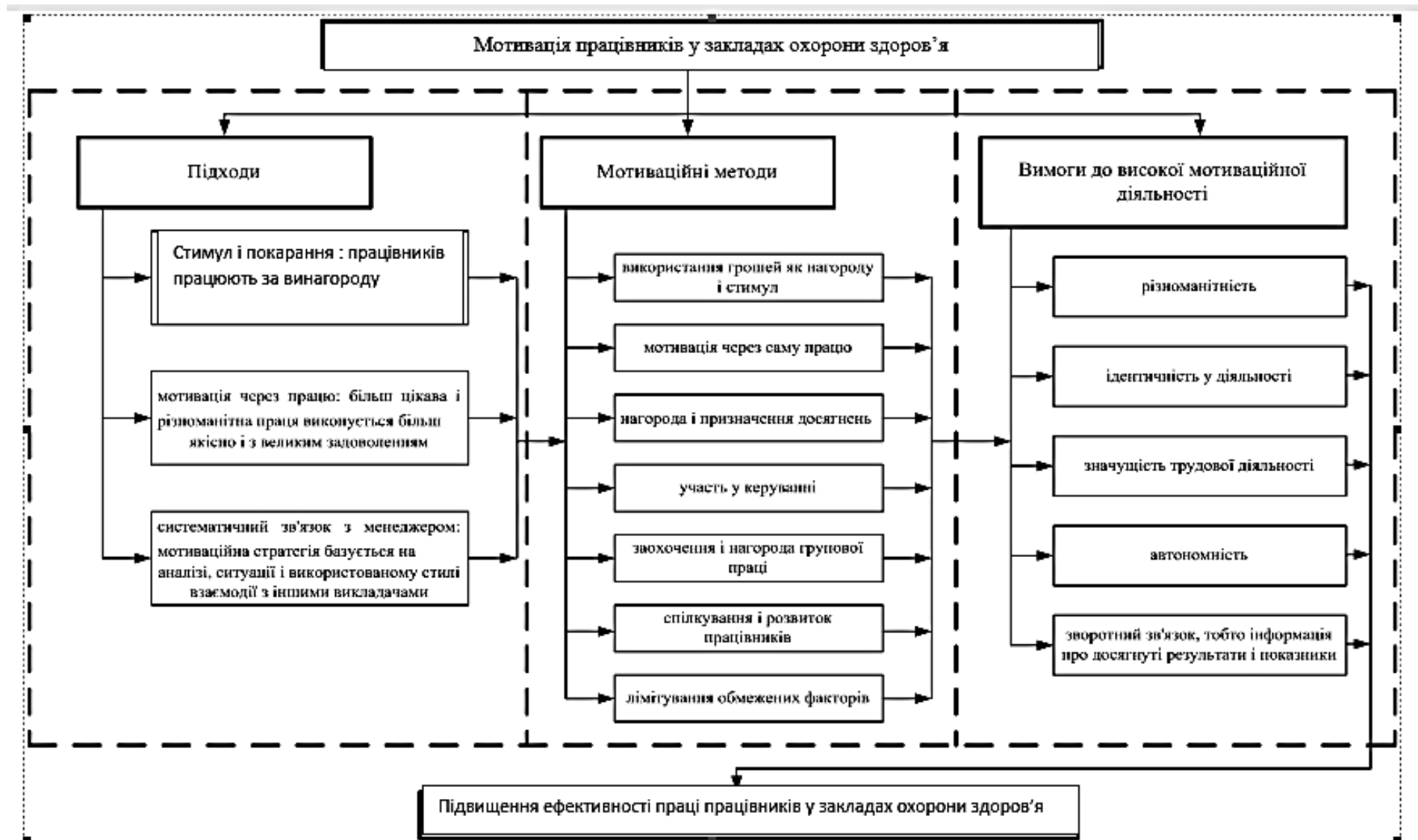


Рис. 3.2. Система організації мотивації працівників у закладах охорони здоров'я



зовнішнє оточення, що створює певні норми, очікування та стандарти поведінки. Разом із тим кожний заклад охорони здоров'я має власну стратегічну мету, яка зумовлює інтереси організації й колективу, формує очікувані результати та критерії оцінки діяльності працівників.

Після визначення організаційних цілей керівництво здійснює оцінювання базових мотивів діяльності працівників. Метою цього етапу є уникнення дублювання стимулів, тобто недоцільного застосування таких засобів впливу, які спрямовані на формування уже наявних мотивів. На основі цієї оцінки формуються стимули, покликані створювати або посилювати додаткові мотиви. Працівник, сприймаючи запропоновані стимули, інтерпретує їх через призму власних інтересів та оцінює їх відповідність своїм потребам. У разі відповідності відбувається прийняття стимулів, їх правильне усвідомлення та формування нових індивідуальних мотивів.

Базові мотиви завжди виникають з особистих інтересів і зумовлені внутрішніми факторами розвитку працівника. Саме базові й новоутворені мотиви спонукають до активності та досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Подальші результати діяльності працівника аналізуються як із позиції досягнення ним власних цілей і рівня задоволення його потреб, так і з позиції відповідності результатів стратегічним цілям закладу охорони здоров'я.

На основі цієї оцінки відбувається формування нових або посилення незадоволених потреб. Керівництво паралельно оцінює міру досягнення організаційних цілей. Якщо цілі досягнуті, формується нова мета; якщо ні — здійснюється пошук нових стимулів. Аналогічним чином пошук стимулів необхідний на початку циклу, коли працівник не приймає стимулів через їх невідповідність власним інтересам. У такому випадку відбувається уточнення мотивів працівників та розроблення більш адекватного комплексу стимулів.

У сучасних умовах розвитку очевидно є потреба адаптації закладів охорони здоров'я до динамічних змін зовнішнього середовища. Необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих підходів до їх прогнозування й регулювання зумовлює актуальність стратегічного управління

персоналом. Такий підхід забезпечує ефективне досягнення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг і своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

У сучасній концепції управління персоналом працівник розглядається як ключовий ресурс та одночасно як особистість із власними потребами, мотивами, інтересами та цінностями. Ресурсний підхід передбачає індивідуалізацію роботи з персоналом, поєднання інтересів закладу охорони здоров'я та конкретного працівника, інтеграцію стратегічної складової в систему управління персоналом.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано концептуальну модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (рис. 3.4). Модель базується на аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища, застосуванні методів бенчмаркінгу та оцінці їх відповідності генеральній стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Її впровадження здатне суттєво підвищити результативність управлінських рішень у кадровій сфері та сприяти забезпеченню економічної стабільності закладу.

Стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає сприйняття кадрової роботи як цілісної системи з низкою взаємопов'язаних підсистем — постановкою завдань, плануванням, контролем та оцінюванням. Такий підхід забезпечує узгодженість рішень у межах усіх підсистем, дає змогу враховувати їхній комплексний вплив на сукупну систему управління персоналом, а також приймати виважені рішення щодо мотивації працівників відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища й загального вектору стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я.

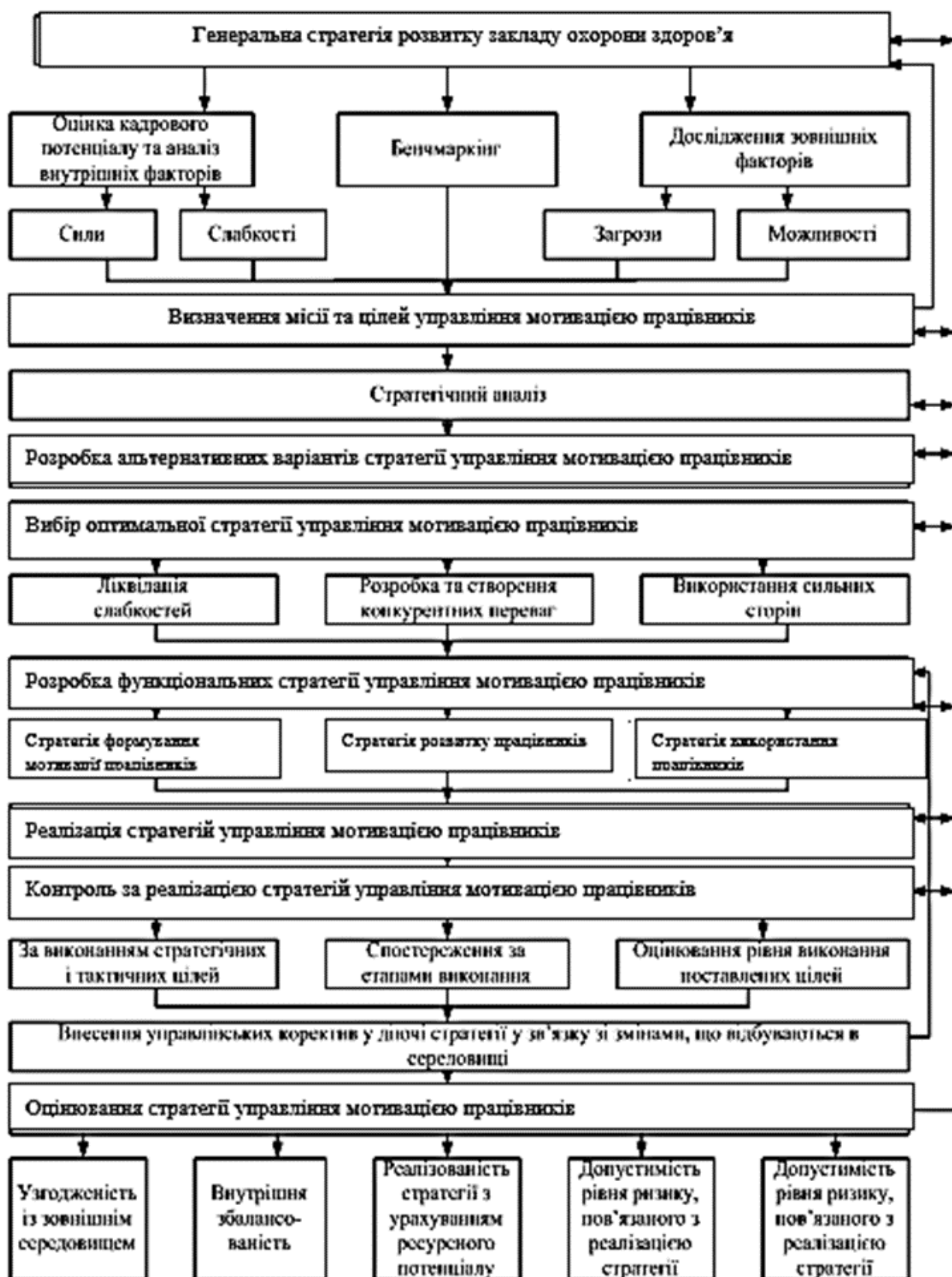


Рис. 3.4. Модель удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я

Формування, розвиток і використання кадрового потенціалу становлять базові функції стратегічного управління системою мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Саме тому стратегічне управління мотивацією доцільно трактувати як комплексну систему, що забезпечує створення конкурентоспроможного персоналу, його професійний розвиток та раціональне застосування. Така система передбачає своєчасне й адекватне реагування на зовнішні зміни, сприяє стабільному розвитку закладу охорони здоров'я та досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Стратегічне управління системою мотивації персоналу варто розглядати як сукупність функціональних стратегій — формування, розвитку й використання трудового потенціалу. Ці стратегії діють одночасно й у взаємозв'язку, посилюючи позиції закладу охорони здоров'я у конкурентному середовищі, забезпечуючи ефективне використання сильних сторін персоналу, формування його конкурентоспроможного складу, створення умов для професійного зростання і високопродуктивної діяльності. Зазначені стратегії спрямовані на реалізацію загальних стратегічних цілей закладу охорони здоров'я та зміцнення його позицій на ринку.

Запровадження дієвої системи мотивації персоналу дає змогу розв'язати низку важливих завдань: забезпечення закладу охорони здоров'я висококваліфікованими та конкурентоспроможними кадрами, створення умов для максимального розкриття творчого потенціалу працівників, забезпечення високої продуктивності праці, стимулювання професійного розвитку персоналу, а також досягнення балансу між інтересами працівників і закладу. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу охорони здоров'я та формуванню стійких конкурентних переваг. Однією з ключових проблем управління персоналом залишається оцінювання праці кожного співробітника. Оцінка праці — це комплекс заходів, спрямованих на визначення відповідності якості та кількості виконуваної роботи вимогам закладу охорони здоров'я. Ефективна система оцінювання дає змогу вирішувати низку кадрових завдань: визначати потенціал для кар'єрного

просування, мінімізувати ризики висування некомпетентних працівників, знижувати витрати на навчання, підтримувати у працівників відчуття справедливості, підвищувати мотивацію, забезпечувати зворотний зв'язок щодо роботи, удосконалювати програми професійного розвитку. Для підвищення результативності управління персоналом доцільно запровадити багатоступеневу систему оцінювання співробітників ТОВ «Медичний центр «Ашера»». Пропонується здійснювати оцінку у кілька послідовних етапів:

- визначення функцій працівника;
- формування вимог до діяльності;
- розрахунок загальної оцінки результативності;
- порівняння показників зі стандартами;
- визначення рівня професійної відповідності;
- доведення результатів оцінювання до відома працівника.

Щоб система оцінювання функціонувала ефективно, вона має відповідати таким вимогам:

- критерії оцінювання повинні бути чіткими та зрозумілими як оцінювачам, так і виконавцям;
- інформація для оцінювання повинна бути відкритою і доступною;
- результати оцінки мають бути безпосередньо пов'язані із системою заохочення;
- сама система оцінювання повинна відповідати специфіці діяльності закладу та його організаційному контексту.

У межах системи оцінювання праці доцільно виділити три базові рівні (табл. 3.2). Запровадження такої структурованої оцінювальної моделі дасть змогу підвищити ефективність аналізу результативності праці кожного співробітника, сприятиме формуванню зрілої організаційної культури ТОВ «Медичний центр «Ашера»», а також зміцненню мотивації працівників до саморозвитку. Крім того, ця система дозволить формувати кадровий резерв із найрезультативніших працівників, що є важливим елементом стратегічного управління персоналом.

Таблиця 3.2

Система оцінки праці кожного окремого члена колективу ТОВ «Медичний центр «Ашера»

№ п/п	Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1	Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз у день, один раз у тиждень	Анкетування по фактичних діях. Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
2	Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз у півроку, рік	Анкетування по фактичних діях і результатам праці Інтерв'ю Обговорення	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3	Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

Формування кадрового резерву є одним із ключових завдань, що забезпечують стабільне та безперебійне функціонування будь-якої організації, зокрема й закладу охорони здоров'я. Наявність підготовлених кандидатів на заміщення вакантних посад дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані ситуації — тимчасову непрацездатність, відпустку, відрадження, звільнення чи інші кадрові зміни. Кадровий резерв визначається як група працівників, що проходять цілеспрямовану та планову підготовку для зайняття суміжних або більш кваліфікованих посад [56].

Формування кадрового резерву ґрунтується на комплексі вихідних даних, серед яких: результати професійного добору, дані атестації персоналу, кадрова філософія закладу охорони здоров'я, особові (кадрові) справи співробітників, результати оцінювання індивідуальної трудової діяльності та плани службового зростання. Важливо, щоб кадровий резерв був відкритим, а інформація про його склад доводилася до відома співробітників офіційним наказом керівника закладу охорони здоров'я [61].

Кадровий резерв необхідний для закладів охорони здоров'я будь-якого типу, адже забезпечує безперервність управлінських і виробничих процесів. Існують два основні підходи до його формування: підготовка власного резерву та відмова від залучення «зовнішніх» кандидатів або ж змішана модель, коли резерв поповнюється як внутрішніми, так і зовнішніми працівниками [23].

В сучасних умовах найбільш ефективною є стратегія формування кадрового резерву за рахунок власних співробітників. Для ТОВ «Медичний центр “Ашера”» такий підхід має низку суттєвих переваг: працівники вже знайомі з корпоративними стандартами, розуміють специфіку роботи, мають адаптований трудовий менталітет, поділяють цінності організації, а процес їх професійного зростання можна організувати більш системно та контрольовано.

Для виявлення найбільш перспективних працівників доцільним є проведення соціологічного дослідження, яке включатиме тестування за кількома напрямками: оцінка ділових і соціальних якостей, визначення рівня професійної кваліфікації та знань, аналіз особистісних характеристик, а також

оцінювання авторитету працівника в трудовому колективі. Розроблення тестових опитувальників потребує участі медичного психолога, що забезпечить їх валідність та достовірність.

У табл. 3.3 наведено приклад соціограми, що може бути використана як інструмент відбору кандидатів до кадрового резерву. Проведення опитування та тестування серед усього персоналу дозволить об'єктивно визначити найрезультативніших і найбільш перспективних співробітників, сформувавши тим самим ефективну, надійну й професійно орієнтовану основу кадрового резерву.

Таблиця 3.3

Соціограма ділових якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду закладу охорони здоров'я (бланк)

Середній бал	Групи якостей	Перелік якостей	Бали				
			1	2	3	4	5
	Ділові та соціальні якості	Принциповість					
		Принциповий підхід до справи					
		Почуття відповідальності					
		Воля					
		Наполегливість					
		Здатність доводити справу до кінця					
		Суворість до себе					
		Суворість до підлеглих					
		Продуктивність праці					
		Якість праці					
		Рішучість					
		Енергійність					
		Працелюбність					
		Здатність створити дружній колектив					
	Дисциплінованість						
	Професійна кваліфікація та знання працівника	Досвід роботи					
		Знання в сфері:					
		- економіки					
		- організації та управління					
		- психології					
		- техніки та технології					
		-соціології					
		-медицини					
		Конкретні знання в області роботи, що виконуються					
		Вища освіта					
Культурний рівень							
Відношення до підвищення своєї кваліфікації							
Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих							

Особистісні	Здоров'я					
	Працездатність					
	Справедливість					
	Чесність					
	Здатність знаходити вихід зі скрутних становищ					
	Комунікабельність					
	Моральна стійкість					
	Скромність					
	Почуття гумору					
Автори тест	Спеціаліста					
	Керівника					
	Вихователя					
	Людини					
	1 бал-зона дуже слабого фахівця 2 бал –зона слабого фахівця 3 бала – зона середнього фахівця 4 бала – зона гарного фахівця 5 балів – зона найкращого фахівця					

Запропонована вище методика визначення професійних, ділових та особистісних якостей співробітників була розроблена нами та використана під час формування кадрового резерву ТОВ «Медичний центр “Ашера”». Для участі у відборі були визначені три претенденти — співробітники закладу, яких умовно позначено як кандидати №1, №2 та №3.

Кожен з претендентів на включення до кадрового резерву з метою подальшого заміщення вакантної управлінської посади проходив оцінювання згідно із запропонованою методикою. Тестування охоплювало визначення рівня ділових якостей, професійної компетентності, соціально-психологічних характеристик та авторитету в колективі. Індивідуальні результати кожного кандидата були внесені до відповідних оціночних бланків (Дод. Д).

Отримані під час дослідження дані систематизовано в узагальненій таблиці результатів (табл. 3.4). Для візуалізації та можливості порівняльного аналізу побудована узагальнена діаграма, що графічно відображає підсумкові показники кожного кандидата за всіма напрямками оцінювання.

За результатами проведеного дослідження найвищу сумарну оцінку отримав кандидат №2. Це дозволяє зробити висновок, що саме він є найбільш підготовленим і перспективним претендентом на заміщення вакантної

управлінської посади та може бути висунутий до кадрового резерву як пріоритетний кандидат.

Інші претенденти — кандидати №1 та №3 — хоча й продемонстрували нижчі результати порівняно з лідером, проте також показали високий рівень компетентності й залишаються одними з найкращих співробітників колективу. Тому вони включаються керівництвом ТОВ «Медичний центр «Ашера»» до кадрового резерву для подальшого професійного розвитку і розгляду на майбутні управлінські посади.

Таблиця 3.4

Узагальнюючи результати дослідження якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду ТОВ «Медичний центр «Ашера»»

Групи якостей	Перелік якостей	Співробітники		
		Кандидат №1	Кандидат №2	Кандидат №3
Ділові та соціальні якості	Принциповість	4	5	3
	Принциповий підхід до справи	3	5	4
	Почуття відповідальності	4	4	2
	Воля	3	5	2
	Наполегливість	3	5	3
	Здатність доводити справу до кінця	4	5	3
	Суворість до себе	3	5	5
	Суворість до підлеглих	3	4	3
	Продуктивність праці	3	5	4
	Якість праці	4	4	4
	Рішучість	4	5	3
	Енергійність	3	5	3
	Працелюбність	4	5	4
	Здатність створити дружній колектив	3	4	3
	Дисциплінованість	4	4	3
Професійна кваліфікація та знання працівника	Досвід роботи	4	5	5
	Знання в сфері:	5	5	2
	- економіки	5	5	2
	- організації та управління	4	5	3
	- психології	3	5	2
	- техніки та технології	3	4	3
	- соціології	4	5	5
	- медицини	4	5	2
	Конкретні знання в області роботи, що виконуються	5	5	5
	Вища освіта	5	5	5
	Культурний рівень	4	5	3
	Відношення до підвищення своєї кваліфікації	4	4	4
	Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих	4	5	3

Особистісні	Здоров'я	5	4	4
	Працездатність	4	5	3
	Справедливість	4	5	5
	Чесність	5	4	3
	Здатність знаходити вихід зі скрутних становищ	4	5	4
	Комунікабельність	4	5	4
	Моральна стійкість	4	5	3
	Скромність	3	5	3
	Почуття гумору	3	4	2
Авторитет	Спеціаліста	4	4	3
	Керівника	3	5	4
	Вихователя	4	5	5
	Людини	5	5	4

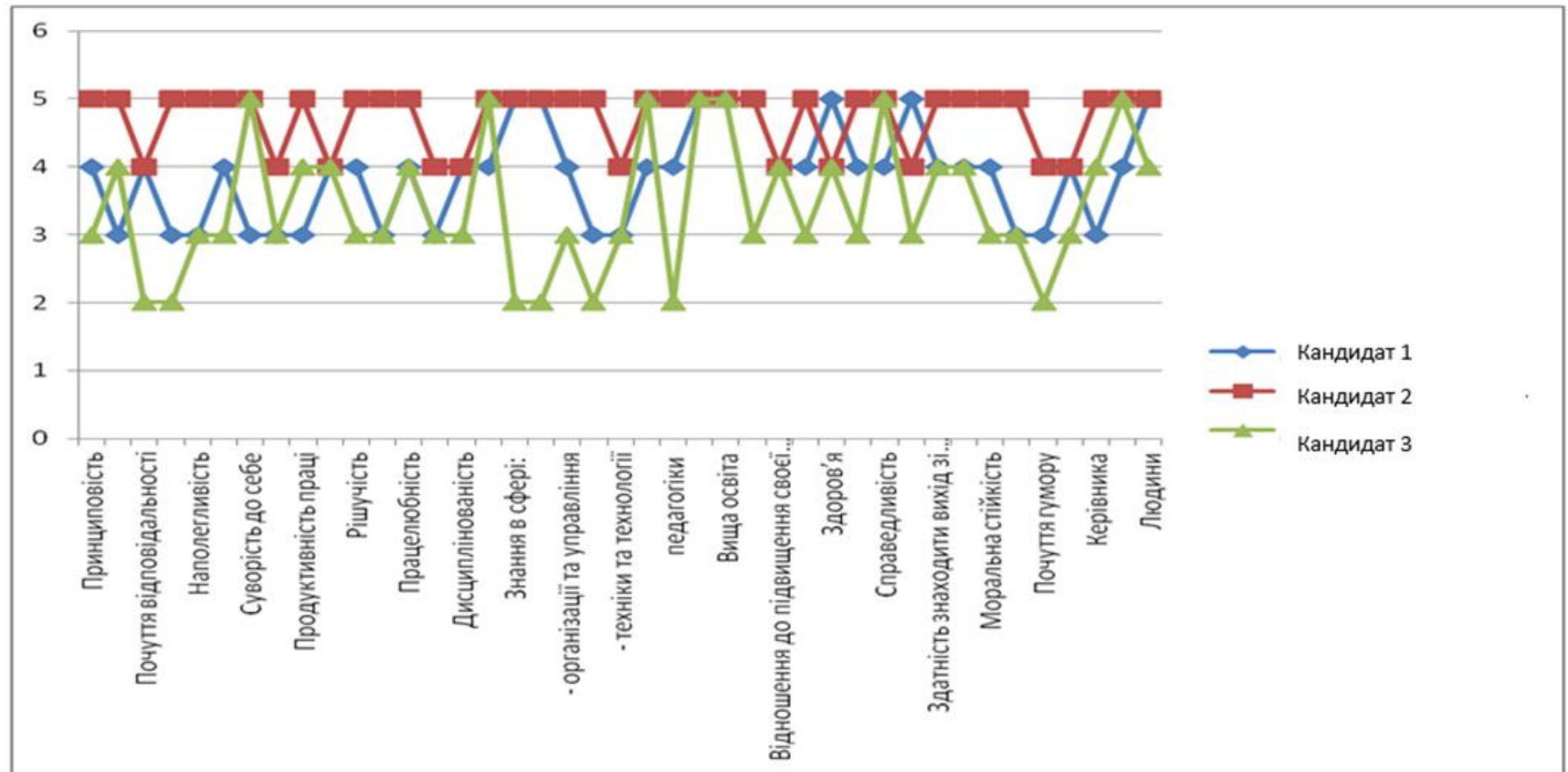


Рис. 3.5 Графічне відображення результатів дослідження на оцінку якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду ТОВ «Медичний центр «Ашера»

Таким чином, упровадження системи формування кадрового резерву у ТОВ «Медичний центр «Ашера»» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та оптимізації процесів ухвалення управлінських рішень щодо заміщення посад. Функціонування прозорого механізму добору та просування працівників зменшить ризики суб'єктивізму, усуне підґрунтя для звинувачень у «кулуарності» призначень і водночас забезпечить справедливе та об'єктивне просування найбільш компетентних співробітників.

### **3.2 Перевірка ефективності розробленої моделі удосконалення організації системи мотивації персоналу у закладах охорони здоров'я (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»»)**

Для експертної оцінки процесу удосконалення організації системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я застосовано метод педагогічної експертизи, який докладно описаний у працях В. Черепанова, М. Архангельського, А. Піскунова, Г. Воробйова, В. Зверєвої та інших науковців, що досліджували питання організації педагогічних та управлінських досліджень. Даний метод передбачає послідовне виконання низки процедур, серед яких: формування експертної групи, визначення мети її діяльності, вибір правил і способів оцінювання, методів статистичної обробки та узагальнення даних, визначення критеріїв експертизи, проведення оцінювання й оформлення протоколів результатів.

З метою експертного аналізу запропонованої моделі управління мотивацією персоналу формується експертна група, до якої можуть входити представники досліджуваного закладу охорони здоров'я, аналогічних медичних установ, профільних науково-методичних центрів, департаменту охорони здоров'я та інші компетентні фахівці (умовно – експерти №1–№5).

Для здійснення експертної оцінки удосконаленої системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я виокремлено дев'ять критеріїв, кожен із яких розкритий через конкретні показники.

1. Критерій актуальності (К1):

П1.1 – розв'язання значущих проблем керівника;

П1.2 – розв'язання значущих проблем персоналу;

П1.3 – розв'язання значущих проблем пацієнтів.

2. Критерій інноваційності (К2):

П2.1 – рівень новизни в діяльності керівника;

П2.2 – новизна діяльності управлінського резерву;

П2.3 – новизна діяльності персоналу.

3. Критерій продуктивності (К3):

П3.1 – вплив на знання, уміння та навички керівника;

П3.2 – вплив на компетентності управлінського резерву;

П3.3 – вплив на компетентності персоналу.

4. Критерій системності та впорядкованості (К4):

П4.1 – наявність логічних зв'язків, цілей і завдань;

П4.2 – можливість моніторингу роботи «Школи з питань мотивації» та оновленої системи мотивації;

П4.3 – наявність системи інформування про перебіг роботи.

5. Критерій демократичності та психологічного супроводження (К5):

П5.1 – розвиток неформальної структури колективу;

П5.2 – формування сприятливого мікроклімату;

П5.3 – забезпечення співробітництва і гласності.

6. Критерій оптимальності (К6):

П6.1 – відповідність доступним ресурсам;

П6.2 – достатність часу для впровадження;

П6.3 – урахування умов розвитку закладу.

7. Критерій рефлексивності (К7):

П7.1 – можливість самоаналізу діяльності керівника;

П7.2 – можливість самоаналізу персоналу;

П7.3 – можливість аналізу діяльності пацієнтів.

8. Критерій особистісної результативності (К8):

П8.1 – динаміка управлінської культури керівника;

П8.2 – динаміка мотиваційної культури персоналу;

П8.3 – динаміка мотиваційної культури пацієнтів.

9. Критерій прогностичності (К9):

П9.1 – значущість вирішення проблеми для майбутньої діяльності керівника;

П9.2 – значущість проблеми для персоналу;

П9.3 – значущість проблеми для пацієнтів.

Оцінювання кожного показника здійснюється за чотирибальною шкалою інтенсивності прояву:

– 0 балів – показник відсутній;

– 1–4 бали – недостатньо виражений;

– 5–8 балів – виражений достатньо;

– 9–10 балів – реалізований оптимально.

Результати індивідуальних експертних оцінок удосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ «Медичний центр “Ашера”» наведені у таблиці 3.5. Середні значення оцінок за кожним критерієм та перерахунок бальних оцінок у систему коефіцієнтів (Кі) представлено в таблиці 3.6.

Переведення отриманих бальних показників у систему коефіцієнтів визначається за формулою:

$$K = n/N, \quad (1)$$

де: N – максимальна можливість кількості балів;

n – кількість балів, виставлених експертом.

Таблиця 3.5

Результати оцінки експертами удосконаленої системи працівників у закладах охорони здоров'я

Експерт №1					
Критерії експертизи	Показники				Середнє значення
	П <sub>i1</sub>	П <sub>i2</sub>	П <sub>i3</sub>		
1	2	3	4		6
K1	10	10	10		10
K2	9	9	10		9,5
K3	10	10	10		10
K4	10	9	9		9,25
K5	9	9	9		9
K6	8	9	9		8,66
K7	10	10	10		9,75
K8	10	10	9		9,25
K9	9	9	9		9
Експерт №2					
Критерії експертизи	Показники				Середнє значення
	П <sub>i1</sub>	П <sub>i2</sub>	П <sub>i3</sub>		
K1	10	9	9		9,5
K2	9	9	9		9,25
K3	9	10	10		9,5
K4	10	10	9		9,5
K5	10	10	10		10
K6	9	9	9		9
K7	10	10	10		10
K8	10	10	10		9,75
K9	9	9	10		9,5
Експерт №3					
Критерії експертизи	Показники				Середнє значення
	П <sub>i1</sub>	П <sub>i2</sub>	П <sub>i3</sub>		
K1	10	10	10		10
K2	9	10	9		9,25
K3	10	10	10		10
K4	9	9	9		9
K5	8	10	9		9
K6	9	9	9		9
K7	9	10	9		9,25
K8	10	9	9		9

К9	9	9	10		9,5
Експерт №4					
Критерії експертизи	Показники				Середнє значення
	П <sub>і1</sub>	П <sub>і2</sub>	П <sub>і3</sub>		
К1	10	10	10		10
К2	9	9	9		9,25
К3	9	9	9		9
К4	10	10	9		9,5
К5	8	9	9		8,66
К6	9	9	9		9
К7	9	10	9		9,25
К8	9	9	9		8,75
К9	9	9	10		9,5
Експерт 5					
Критерії експертизи	Показники				Середнє значення
	П <sub>і1</sub>	П <sub>і2</sub>	П <sub>і3</sub>		
К1	8	8	10		9
К2	9	10	10		9,75
К3	9	10	10		9,75
К4	10	10	10		10
1	2	3	4		6
К5	9	9	9		9
К6	9	9	9		9
К7	10	10	9		9,5
К8	9	9	10		9
К9	9	9	10		9,5

Таблиця 3.6

Середні значення по кожному з критеріїв оцінки

Критерії експертизи	Експерти					Середнє значення	К <sub>і</sub>
	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8
К1	10	9,5	10	10	9	9,7	0,97
К2	9,5	9,25	9,25	9,25	9,75	9,4	0,94
К3	10	9,5	10	9	9,75	9,65	0,965
К4	9,25	9,5	9	9,5	10	9,45	0,945
К5	9	10	9	8,66	9	9,13	0,913
К6	8,66	9	9	9	9	8,9	0,89
К7	9,75	10	9,25	9,25	9,5	9,55	0,955

K8	9,25	9,75	9	8,75	9	9,15	0,915
K9	9	9,5	9,5	9,5	9,5	9,4	0,94

Загальна експертна оцінка удосконаленої системи мотивації працівників ТОВ «Медичний центр «Ашера» обчислюється за формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^9 K_i}{r}, \quad (2)$$

де  $K$  – показник загального рівня удосконаленої системи мотивації працівників ТОВ «Медичний центр «Ашера»

$K_i$  – показник реалізації кожного окремого критерію,  $i = 1, 2, \dots, 9$ ;

$r$  – загальна кількість критеріїв (в даному випадку 9).

$$K = \frac{0,97 + 0,94 + 0,965 + 0,945 + 0,913 + 0,89 + 0,955 + 0,915 + 0,94}{9} = 0,94$$

Для визначення прогнозованої якості удосконаленої системи мотивації працівників ТОВ «Медичний центр «Ашера» відповідно до отриманих результатів роботи експертної групи користуються наступною шкалою:

0 <  $K$  < 0,5 – незадовільний рівень

0,5 <  $K$  < 0,65 – критичний рівень

0,65 <  $K$  < 0,8 – допустимий рівень

0,8 <  $K$  < 0,95 – достатній рівень

0,95 <  $K$  < 1,0 – оптимальний рівень

Оскільки показник загального рівня удосконаленої системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я склав 0,94 згідно з наведеною вище шкалою, це свідчить про достатній рівень прогнозованої якості удосконаленої системи мотивації працівників ТОВ «Медичний центр «Ашера».

### Висновки до 3 розділу

Стратегічне управління персоналом організації повинно базуватися на принципах системного підходу, що передбачає розгляд кадрової роботи як цілісної системи, яка охоплює взаємопов'язані та взаємодоповнювальні підсистеми — постановку завдань, планування, контроль та оцінювання. Такий підхід забезпечує узгодження окремих управлінських рішень між собою, їх відповідність стратегічним орієнтирам і врахування впливу кожного рішення на загальний стан кадрової системи. У цьому контексті аналіз та ухвалення рішень щодо мотивації працівників мають здійснюватися з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також стратегічного напрямку розвитку закладу охорони здоров'я.

Формування, розвиток і використання кадрового потенціалу є ключовими функціями стратегічного управління системою мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Відповідно, стратегічне управління мотиваційною системою можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на забезпечення формування конкурентоспроможних кадрів, створення умов для їхнього професійного зростання, раціонального використання трудового потенціалу та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу закладу охорони здоров'я не лише стабільно функціонувати, а й досягати довгострокових стратегічних цілей.

Стратегічне управління системою мотивації доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних функціональних стратегій — формування, розвитку та використання персоналу. Їх реалізація забезпечує підвищення конкурентоздатності закладу охорони здоров'я, посилення його сильних сторін, ефективнішу адаптацію до конкурентного середовища, розширення спектра конкурентних переваг шляхом якісного добору кадрів, створення умов для їх професійної самореалізації й оптимального використання

трудового потенціалу. У підсумку ці стратегії спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Запровадження ефективно функціонуючої системи мотивації працівників дає змогу вирішити низку ключових завдань: забезпечити заклад охорони здоров'я висококваліфікованими кадрами у потрібному обсязі, створити умови для розкриття їхнього творчого і професійного потенціалу, підвищити продуктивність праці та якість виконання обов'язків, оптимізувати мотивацію та розвиток персоналу, збалансувати інтереси закладу і його працівників. Досягнення цих завдань, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу та формуванню його стійких конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Упровадження в ТОВ «Медичний центр “Ашера”» системи кадрового резерву є важливим елементом стратегічного управління, оскільки забезпечує відкритість процедур призначення на керівні посади, підвищує ефективність управління персоналом та мінімізує кількість претензій щодо неформальних («кулуарних») рішень.

Регулярне оцінювання праці кожного працівника ТОВ «Медичний центр “Ашера”» є необхідною умовою для виявлення найбільш перспективних співробітників, визначення напрямів їхнього професійного розвитку та формування дієвої системи мотивації.

## ВИСНОВКИ

Однією з ключових переваг успішного функціонування закладу охорони здоров'я є наявність ефективно працюючого та кваліфікованого персоналу, а також компетентних управлінців, здатних грамотно організувати виробничі процеси й забезпечувати стабільний розвиток організації. Проте навіть у разі формування колективу високопрофесійних фахівців важливо пам'ятати, що результативність діяльності персоналу значною мірою залежить від постійної та цілеспрямованої мотивації. Мотивація працівників набуває провідного значення в системі управління персоналом, оскільки саме вона визначає їх трудову поведінку, ступінь відданості професійним завданням і рівень ефективності роботи. Орієнтація співробітників на досягнення стратегічних і поточних цілей закладу охорони здоров'я є одним з основних обов'язків його керівництва.

Стимулювання трудової діяльності є багатокomпонентним процесом, що поєднує зовнішні та внутрішні чинники впливу, які можуть формувати як позитивний, так і негативний вектор у розвитку трудової мотивації — залежно від сили, спрямованості та стійкості мотивів. Правильний вибір і поєднання стимулів здатні суттєво підвищити результативність діяльності як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Сучасний керівник має враховувати широкий спектр факторів, що визначають успішне функціонування закладу охорони здоров'я. Серед них особливо важливим є питання формування оптимальної системи мотивації. Ефективність такої системи значною мірою залежить від здатності менеджера правильно інтерпретувати потреби персоналу, враховувати специфіку менталітету працівників, використовувати класичні теорії мотивації та адаптувати їх відповідно до специфіки установи.

На сьогодні найбільш результативними вважаються процесуальні теорії мотивації — теорія очікування та теорія справедливості. Згідно з теорією очікування, працівник спрямовує свої зусилля на виконання завдання лише

тоді, коли переконаний, що отриманий результат буде гідно винагороджений. Тому, перш ніж делегувати певні завдання, керівник повинен вивчити потреби та очікування персоналу й продемонструвати реальність отримання винагороди.

У межах теорії справедливості працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з аналогічними показниками інших співробітників. Якщо людина відчуває несправедливість, рівень мотивації різко знижується. Тому система мотивації у закладах охорони здоров'я повинна бути максимально відкритою та зрозумілою. Кожен співробітник має чітко знати, що якісне виконання роботи, ініціативність, творчий підхід, відповідальність та професійний ріст обов'язково будуть відзначені преміями, надбавками, можливістю кар'єрного зростання, додатковими вихідними днями чи публічним визнанням.

Стратегічне управління персоналом повинно здійснюватися на основі системного підходу, який дозволяє розглядати кадрову роботу як цілісну систему з взаємопов'язаними елементами – постановкою управлінських завдань, плануванням, контролем і оцінюванням. Це забезпечує узгодження рішень у межах кожної підсистеми, урахування впливу окремих управлінських дій на функціонування всієї системи та прийняття обґрунтованих рішень щодо мотивації працівників відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов, а також стратегічного напрямку розвитку закладу охорони здоров'я.

Формування, розвиток і використання персоналу складають ядро стратегічного управління системою мотивації. У цьому контексті стратегічне управління мотиваційною системою можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, створення умов для його професійного розвитку, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення здатності закладу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління мотивацією персоналу повинна поєднувати різні функціональні стратегії – стратегію формування персоналу,

стратегію його розвитку та стратегію ефективного використання. Їх реалізація забезпечує посилення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я, зміцнення його сильних сторін, розширення можливостей через оптимальний добір кадрів, створення середовища для професійного зростання та продуктивної діяльності. У кінцевому результаті ці стратегії спрямовані на досягнення довгострокових цілей закладу охорони здоров'я.

Впровадження ефективної системи мотивації дозволить закладу охорони здоров'я вирішити низку важливих завдань: забезпечити установу висококваліфікованими фахівцями, створити умови для розкриття їхнього творчого і професійного потенціалу, підвищити результативність праці, забезпечити розвиток усіх співробітників і збалансувати інтереси працівників та організації. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності закладу та забезпечить формування його стійких конкурентних переваг на ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 380-418.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»» від 12.05.2011 № 3332-VI
4. Закон України «Про охорону праці» // Охорона праці. – №1 (103). – 2003. – С. 3-11.
5. Закон України «Про охорону праці»
6. Закон України «Про освіту» -  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. ДНАОП 0.00-1.31-99 Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин
8. СНіП II-4-79 «Природне і штучне освітлення. Норми проектування»
9. ГОСТ 12.1.003-83. Шум. Загальні вимоги безпеки
10. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень.
11. НАПБ Б. 07.005-86 Загальносоюзні норми технологічного проектування.
12. СанПіН 2.2.4.548-96 «Гігієнічні вимоги до мікроклімату виробничих приміщень».
13. СН 181-70 Установи по проектуванню кольорової відділки інтер'єрів виробничих споруд промислових підприємств
14. СНіП 2.01.02 – 91. Протипожежні норми.
15. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. —

2008. — № 1. — С. 22—28.

16. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Моргуненко // Вісн. КІБІТ. — 2006. — №4.— С. 55—57.

17. Богиня Д. П. // Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. Л. Грішнова. — 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2002. — 387 с.

18. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. / І.М. Бойчик. — К.: Атіка, 2004. — 480 с.

19. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв та ін. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. - 237 с.

20. Економіка підприємства: підруч. / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. С. Ф. Покропивного ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. - 3-тє вид., без змін. — К. : КНЕУ, 2006.- 526 с.: іл.

21. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 432 с.

22. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію / Т. А. Занфірова // Економіка та держава. — 2007. — № 6. — С. 82—85.

23. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. — 2010. — № 5. — с. 34-38.

24. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, 2013. — С. 417-420.

25. Колот Л. М. Мотивація персоналу : підручник / Л. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 345 с.

26. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності / О. Кононенко, О. Маханько. — 4-те вид., перероб. і доп. — Харків: Фактор, 2006. — 200 с.

27. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: моногр. / [авт. кол.: В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, С. К. Потьомкін [та ін.]. — Харків : ХНЕУ , 2007 . - 414 с. : іл.- Бібліогр.: с. 384-412.

28. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту/ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - Київ: «Академвидав», 2003. - 416 с.
29. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова; Харківський національний економічний університет.- Харків : ХНЕУ, 2008. - 215 с. : іл. - Бібліогр. : с. 208-212.
30. Менеджмент. Теорія і практика: навч. посіб. / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. - К. : Атіка, 2007. - 584 с.: іл.- Дод.: с. 515-576.- Бібліогр.: с. 577-579.
31. Михайленко С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств [ Текст ] : моногр. / В.М. Михайленко, С.О. Ареф'єв .- Львів : Укр. акад. друкарства, 2010.-224 с.
32. Онисько С. М. Фінанси підприємств: підруч. / С. М. Онисько, П. М. Марич. - 2-ге вид., випр. і доп. - Львів: Магнолія Плюс, 2006. – 366 с.- (Вища освіта в Україні).- Бібліогр.: с. 365-366.
33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
34. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 347с. – Бібліогр.: с. 248-276.
35. Палеха Ю.І, Менеджмент для початківців [навчальний посібник] / Ю.І. Палеха. - 2-ге видання. К.: В-цтво Європейського університету. – 2001, с. 41–45.
36. Партин Г. О., Управлінський облік: навч. посібник / Г. О. Партин, А. Г. Загородній – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 303с. : табл. – Бібліогр.: с. 278-280.
37. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004 - № 11. – С. 124-133.
38. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

39. Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем: техніка, технологія, економіка і управління: Тези доп. 3-ої наук.-практ. конф. / Е. І. Даніленко (гол.ред.); Київський ун-т економіки і технологій транспорту ; Транспортна академія України ; Науково-технічне товариство залізничників України / – К. : КУЕТТ, 2005. – 234с. – (Серія "Техніка, технологія"; "Швидкість - Комфорт - Безпека - Ефективність")

40. Прохорова В.В. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: теоретичний аспект / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Научно – практический журнал «Экономика и управление». – 2011. - №6 – С. 26-34.

41. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. - № 39- С. 99-104.

42. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.

43. Савицька Г. В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 2-ге вид, випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

44. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання/ М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17

45. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : навч. посіб. / М. В. Семикіна. — Кіровоград : Мавік, 2004. — 328 с.

46. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

47. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України.- 2005.- С. 146-153.

48. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.

49. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: Навч. посібник / О. М. Тридіда, К.М. Таньков.- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.- 224 с.

50. Трубич С. І. Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу / С. І. Трубич // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку : зб. наук пр. – Тернопіль, 1999. – С. 5 – 8.

51. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. - Ч. 2. - Планування, контроль витрат. Управління адміністративними витратами, витратами на збут продукції, оборотними коштами, основними фондами і нематеріальними активами. управління зниженням витрат / А. В. Череп; Запорізь. нац. техн. ун-т. - Х.: ІНЖЕК, 2007.- 358 с.: іл. - Дод.: с. 349-358.- Бібліогр.: с. 338-348.

52. Чобіток В.І. Методика формування ад'єктивних рішень в системі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу / В.І. Чобіток // Науковий журнал «Бізнес – інформ». – 2012. - №1 – С. 125-128.

53. Чобіток В.І. Потенціал конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.І. Чобіток // Соціально – економічні проблеми регіонального розвитку: матеріали XIII міжнар. наук. – практ. конф.; 2 грудня 2011 р. – Дніпропетровськ, 2011. - С. 231 -234.

54. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко// Україна: аспекти праці, 2000. - № 4. – С.27-32.

55. Birgit F. Controlling / F. Birgit– Stutt. : Lucius & Lucius, 2003. – XVII, 569S. : Abb. – (UTB; 2117).

56. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – ASQC Quality Press, 1989.

57. Henning H. Controlling in steuerberatenden Unternehmungen: Diss. / H. Henning; Justus-Liebig - Universität Giessen. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. – Giessen, 1999. – 268 A. : Abb.

58. Gigouline I. Ansatzpunkte zur Gestaltung des Beteiligungscontrollings westlicher Konzerne in osteuropäischen Ländern / Iouri Gigouline.- München:Florentz,2001. - VI, 227 S.: Fig., Tab.

59. Lanter N. Beziehungsdynamik im Controlling: Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern unter konstruktivistischer Sicht: Dissertation.- Bern; Stuttgart; Wien:Haupt,1996. - XI, 279 S.: Fig., Tab.

60. Macneil J. Benchmarking Australia/ J. Macneil, J. Testi, J. Cupples, M. Rimmer.- Reprint.- Melbourne: Pitman publishing Asia Pacific,1995. - XV,286 p.: tab

61. Weber J. Einführung in das Controlling / J. Weber. – 4., durchgesehene u. ergänzte Aufl. – Stutt. : Schaffer-Poeschel, 1995. – XVIII, 441 S. – (Sammlung Poeschel; 133).

62. Welge M. K. Unternehmensführung / M. K. Welge. – Stutt. : Poeschel – (Sammlung Poeschel; 130). Bd. 3 : Controlling. – XIX, 519 p.

63. Ziegenbein K. Controlling / K. Ziegenbein – 5., überarb. Aufl. – Ludwigshaven (Rhein) : Kiehl, 1995. – 509 p. : Abb. – (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).

64. <http://www.refine.org.ua/pageid-5031-1.html>

65. [http://pidruchniki.ws/12210605/ekonomika/otsinka\\_potentsialu\\_trudovi\\_h\\_resursiv\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.ws/12210605/ekonomika/otsinka_potentsialu_trudovi_h_resursiv_pidpriyemstva)

66. [http://revolution.allbest.ru/finance/00297721\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/finance/00297721_0.html)

67. <http://www.alleng.ru/d/econ/econ019.htm>

68. <http://www.alleng.ru/d/econ/econ019.htm>

69. <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

70. <http://hrm.ru/analiz-sistemy-upravlenija-personalom>

71. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=009932>

72. <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaya-politika-organizacii.html>

73. <http://uk.wikipedia.org/wiki>

77. <http://vocable.ru/dictionary/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ОСОБИ (Ш. РИЧИ І П.МАРТІН)**

На питання слід відповідати швидко, не роздумуючи довго.

Питання	Оцінка
<b>1. Я вважаю, що міг би внести великий вклад на такій роботі, де:</b>	
а) хороша заробітна плата і інші види винагород;	
б) є можливість встановити хороші взаємовідносини з колегами по роботі;	
в) я міг би впливати на ухвалення рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;	
г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особу.	
<b>2. Я не хотів би працювати там, де:</b>	
а) відсутні чіткі вказівки, що від мене потрібно;	
б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;	
в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;	
г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.	
<b>3. Для мене важливо, щоб моя робота:</b>	
а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;	
б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;	
в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене потрібно;	
г) дозволяла мені добре упізнати тих людей, з якими я працюю.	
<b>4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка:</b>	
а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;	
б) навряд чи була б помічена іншими людьми;	
в) не мала б конкретних контурів, так що я не був би упевнений, що від мене потрібно;	
г) була б зв'язана з певним об'ємом рутинних операцій.	
<b>5. Робота мені подобається, якщо:</b>	
а) я чітко уявляю собі, що від мене потрібно;	
б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;	
в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;	
г) дозволяє мені удосконалювати свої професійні якості.	
<b>6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо:</b>	
а) були б хороші умови роботи, і був би відсутній тиск на мене;	
б) у мене був би дуже хороший оклад;	
в) робота насправді була б корисна і приносила мені задоволення;	
г) мої досягнення і робота оцінювалися б належним чином.	
<b>7. Я не вважаю, що робота повинна:</b>	
а) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;	
б) надавати занадто мало можливості добре упізнати інших людей;	

## Продовження дод. А.1

в) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;	
г) залишатися невизнаною або її виконання повинне сприйматися як само собою зрозуміле.	
<b>8. Робота, що приносить задоволення:</b>	
а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;	
б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості розвиватися як особу;	
в) є корисною і значимою для суспільства;	
г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.	
<b>9. Важливо, щоб робота:</b>	
а) признавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;	
б) давала б можливість для персонального зростання і вдосконалення;	
в) була зв'язана з великою різноманітністю і змінами;	
г) дозволяла б працівникові робити вплив на інших.	
<b>10. Я не вважаю, що робота принесе задоволення, якщо:</b>	
а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;	
б) оклад і винагорода не дуже хороші;	
в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;	
г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.	
<b>11. Самою хорошою є така робота, яка:</b>	
а) забезпечує хороші робочі умови;	
б) дає чіткі інструкції і роз'яснення з приводу змісту роботи;	
в) припускає виконання цікавих і корисних завдань;	
г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.	
<b>12. Ймовірно, я добре не працюватиму, якщо:</b>	
а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;	
б) я не маю можливості удосконалювати свої особисті якості;	
в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;	
г) на робочому місці заповнений, брудно або шумно.	
<b>13. При визначенні службових обов'язків важливо.</b>	
а) дати людям можливість краще упізнати один одного;	
б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;	
в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;	
г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.	
<b>14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де:</b>	
а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особи;	

## Продовження дод. А.1

б) не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості;	
в) дуже мало контактів з широким колом людей;	
г) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.	
<b>15. Я був би задоволений, якщо:</b>	
а) була б можливість робити вплив на ухвалення рішень іншими працівниками;	
б) робота надавала б широку різноманітність і зміни;	
в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;	
г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.	
<b>16. Робота менше задовольняла б мене, якщо:</b>	
а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;	
б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;	
в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;	
г) я практично не міг би впливати на рішення, щоприймалися, і на те, що роблять інші.	
<b>17. Я вважаю, що посада повинна надавати:</b>	
а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене потрібно;	
б) можливість краще упізнати своїх колег по роботі;	
в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруги усіх сил;	
г) різноманітність, зміни і заохочення.	
<b>18. Робота приносила б менше задоволення, якщо:</b>	
а) не допускала б можливості хоч би невеликого творчого вкладу;	
б) здійснювалася б ізольовано, т. е. я повинен був би працювати наодинці;	
в) був би відсутній сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно рости;	
г) не давала б можливості робити вплив на прийняття рішень.	
<b>19. Я хотів би працювати там, де:</b>	
а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;	
б) у мене буде можливість робити вплив на те, що роблять інші;	
в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;	
г) можна висувати і апробувати нові ідеї і проявляти креативність.	
<b>20. Навряд чи я захотів би працювати там, де:</b>	
а) не існує різноманітності або змін в роботі;	
б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;	
в) заробітна плата не занадто висока;	
г) умови роботи недостатньо хороші.	
<b>21. Я вважаю, що робота, що приносить задоволення, повинна передбачати:</b>	
а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них потрібно;	

## Продовження дод. А.1

б) можливість проявляти креативність (творчий підхід);	
в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;	
г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.	
<b>22. Робота не принесе задоволення, якщо:</b>	
а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;	
б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;	
в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;	
г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.	
<b>23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені.:</b>	
а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;	
б) можливість встановлення і досягнення цілей;	
в) можливість впливати на ухвалення рішень;	
г) високий рівень заробітної плати.	
<b>24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо:</b>	
а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;	
б) мало шансів впливати на інших людей;	
в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;	
г) я не міг би проявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.	
<b>25. В процесі організації роботи важливо:</b>	
а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;	
б) створити умови для прояву самостійності;	
в) передбачити можливість різноманітності і змін;	
г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.	
<b>26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де:</b>	
а) умови роботи некомфортні, т. е. шумно, брудно і т. д.;	
б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;	
в) робота не є цікавою або корисною;	
г) робота рутинна і завдання рідко міняються.	
<b>27. Робота принесе задоволення, ймовірно, коли:</b>	
а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;	
б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;	
в) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;	
г) існує можливість краще упізнати своїх колег.	
<b>28. Мені б не сподобалася робота, яка.</b>	
а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;	
б) не містила б в собі стимулу до змін;	
в) не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими;	
г) була б неконкретною і не ставила б складних завдань.	
<b>29. Я б проявив прагнення працювати там, де:</b>	
а) робота цікава і корисна;	

## Продовження дод. А.1

б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємовідносини;	
в) мене оточували б цікаві люди;	
г) я міг би робити вплив на ухвалення рішень.	
<b>30. Я не вважаю, що робота повинна:</b>	
а) передбачати, щоб людина велику частину часу працював самостійно;	
б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;	
в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;	
г) складатися в основному з рутинних обов'язків.	
<b>31. Добре спланована робота обов'язково:</b>	
а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;	
б) має чіткі рекомендації по виконанню і посадові обов'язки;	
в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;	
г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.	
<b>32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо:</b>	
а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;	
б) було б мало можливостей для прояву креативності;	
в) допускалася б лише мала доля самостійності;	
г) сама суть роботи не представлялася б корисною або потрібною.	
<b>33. Найбільш важливими характеристиками посади є:</b>	
а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;	
б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;	
в) можливість встановлювати хороші взаємовідносини з колегами;	
г) наявність значимих цілей, яких покликаний досягти робітник.	

## Опис експертних та комбінованих методів

Інтуїтивні (експертні) методи ґрунтуються на використанні інформації експертів. Ними користуються тоді, коли прогножуються процеси, які не мають історичних аналогів, коли іншими методами прогнозування неможливо формалізувати оцінку впливу на розвиток об'єкта багатьох чинників. Розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Сутність методів індивідуальних експертних оцінок полягає в тому, що кожен експерт дає оцінку незалежно від інших, а потім, за допомогою певних прийомів ці оцінки об'єднуються і узагальнюються. Найпоширенішими серед методів індивідуальної експертної оцінки є:

метод «інтерв'ю» – експерт безпосередньо опитує спеціалістів;

метод «аналітичних записок» – передбачає всебічний аналіз прогнозованого економічного явища або процесу з підготовкою відповідної доповідної записки;

метод «написання сценарію» – ґрунтується на визначенні логіки розвитку прогнозованого об'єкта за різних умов.

Колективні (групові) експертні оцінки як методи прогнозування ґрунтуються на спільній праці експертів і передбачають визначення колективом спеціалістів сумарної оцінки стану об'єкта в майбутньому. Найбільш поширеними методами колективної експертної оцінки є метод мозкової атаки, метод комісій, метод «Дельфі», матричний метод та інші способи колективної генерації ідей. Серед колективних методів експертних оцінок доцільно виділити методи :

Метод колективної експертної комісії – група укладачів прогнозу уточнює головні напрями розвитку об'єкта, будує матрицю, у якій відображена генеральна мета, підцілі та засоби їх досягнення, і розробляє перелік питань для експертів.

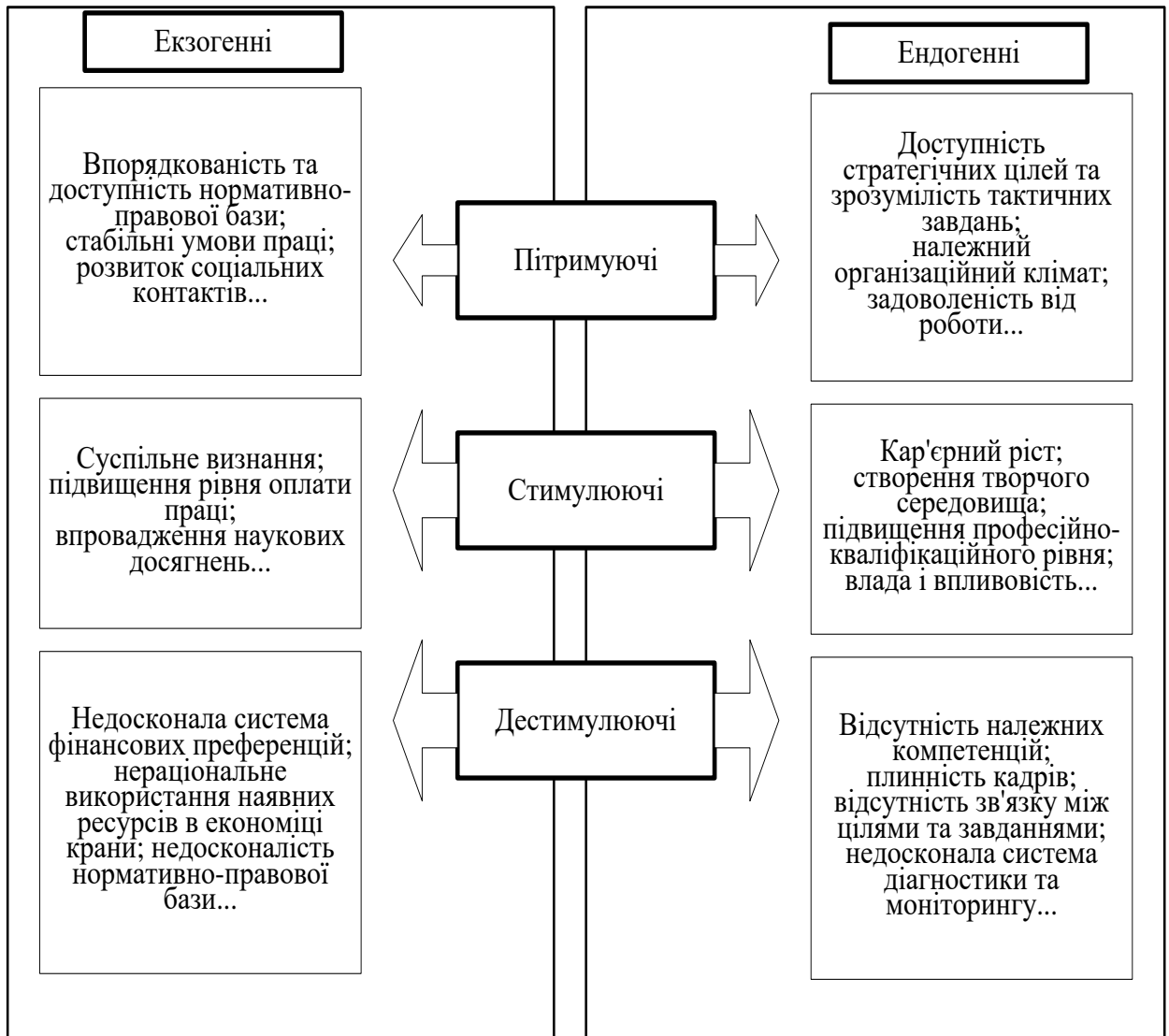
Метод колективної генерації – активізує творчий потенціал експертів у разі шукання виходу з проблемної ситуації. Використання методу передбачає зіткнення протилежних напрямів думок і рекомендацій щодо вирішення конкретної проблеми: генерацію ідей і наступне руйнування (через критику).

Метод Дельфі – використовують для визначення й оцінки ймовірності настання тих або інших подій. Він дає змогу узагальнити думки окремих експертів в узгоджену групову думку. Особливість методу Дельфі полягає в тому, що він передбачає анонімність експертів, використання результатів попереднього туру опитування, статистичну характеристику групової відповіді.

Комбіновані методи прогнозування об'єднують експертні і фактографічні методи. Прикладом може бути метод ПАТТЕРН, при якому експерти формулюють колективні судження на основі використання принципу «дерева цілей». Англ. Слово Pattern означає «шаблон», «модель», «схема» і перекладається за першими літерами як «допомога плануванню за допомогою відносних показників технічної оцінки».

Моделі математичного прогнозування дають змогу прогнозувати розміщення виробництва, темпи розвитку галузі, асортимент і обсяг випуску продукції, попит споживачів, використання ресурсів в галузі і потребу в матеріально-технічних ресурсах.

**Взаємозв'язок мотиваційних факторів впливу на розвиток закладу  
охорони здоров'я на основі класифікаційних ознак**



## Додаток Д

## Таблиця Д.1

Соціограма ділових якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду ТОВ «Медичний центр «Ашера»  
(кандидат №1)

	Групи якостей	Перелік якостей	Бали				
			1	2	3	4	5
Середній бал	Ділові та соціальні якості	Принциповість				✓	
		Принциповий підхід до справи			✓		
		Почуття відповідальності				✓	
		Воля			✓		
		Наполегливість			✓		
		Здатність доводити справу до кінця				✓	
		Суворість до себе			✓		
		Суворість до підлеглих			✓		
		Продуктивність праці			✓		
		Якість праці				✓	
		Рішучість				✓	
		Енергійність			✓		
		Працелюбність				✓	
		Здатність створити дружній колектив			✓		
		Дисциплінованість				✓	
Професійна кваліфікація та знання працівника	Досвід роботи				✓		
	Знання в сфері:						
	- економіки					✓	
	- організації та управління					✓	
	- психології				✓		
	- техніки та технології			✓			
	- соціології			✓			
	- медицини				✓		
	Конкретні знання в області роботи, що виконуються				✓		
	Вища освіта					✓	
	Культурний рівень					✓	
	Відношення до підвищення своєї кваліфікації				✓		
Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих				✓			
Особистісні	Здоров'я					✓	
	Працездатність				✓		
	Справедливість				✓		
	Чесність					✓	
	Здатність знаходити вихід зі скрутних становищ				✓		
	Комунікабельність				✓		
	Моральна стійкість				✓		
	Скромність			✓			
	Почуття гумору			✓			
Авторитет	Спеціаліста				✓		
	Керівника			✓			
	Вихователя				✓		
	людини					✓	

Таблиця Д.2

Соціограма ділових якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду ТОВ «Медичний центр «Ашера»  
(кандидат №2)

	Групи якостей	Перелік якостей	Бали				
			1	2	3	4	5
Середній бал	Ділові та соціальні якості	Принциповість					✓
		Принциповий підхід до справи					✓
		Почуття відповідальності				✓	
		Воля					✓
		Наполегливість					✓
		Здатність доводити справу до кінця					✓
		Суворість до себе					✓
		Суворість до підлеглих				✓	
		Продуктивність праці					✓
		Якість праці				✓	
		Рішучість					✓
		Енергійність					✓
		Працелюбність					✓
		Здатність створити дружній колектив				✓	
		Дисциплінованість				✓	
Професійна кваліфікація та знання		Досвід роботи					✓
		Знання в сфері:					
		- економіки					✓
		- організації та управління					✓
		- психології					✓
		- техніки та технології					✓
		- соціології				✓	
		- медицини					✓
		Конкретні знання в області роботи, що виконуються					✓
		Вища освіта					✓
		Культурний рівень					✓
		Відношення до підвищення своєї кваліфікації					✓
Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих				✓			
Особистісні		Здоров'я					✓
		Працездатність					✓
		Справедливість				✓	
		Чесність					✓
		Здатність знаходити вихід зі скрутних становищ					✓
		Комунікабельність					✓
		Моральна стійкість				✓	
		Скромність				✓	
		Почуття гумору					✓
		Авторитет		Спеціаліста			
Керівника							✓
Вихователя							✓
людини							✓

Таблиця Д.3

Соціограма ділових якостей працівників на поповнення кадрового резерву на вакантну управлінську посаду ТОВ «Медичний центр «Ашера»  
(кандидат №3)

Середній бал	Групи якостей	Перелік якостей	Бали				
			1	2	3	4	5
Ділові та соціальні якості		Принциповість			√		
		Принциповий підхід до справи				√	
		Почуття відповідальності		√			
		Воля		√			
		Наполегливість			√		
		Здатність доводити справу до кінця			√		
		Суворість до себе					√
		Суворість до підлеглих			√		
		Продуктивність праці				√	
		Якість праці				√	
		Рішучість			√		
		Енергійність			√		
		Працелюбність				√	
		Здатність створити дружній колектив			√		
		Дисциплінованість			√		
Професійна кваліфікація та знання працівника		Досвід роботи					√
		Знання в сфері:					
		- економіки		√			
		- організації та управління		√			
		- психології			√		
		- техніки та технології		√			
		- соціології			√		
		- медицини					√
		Конкретні знання в області роботи, що виконуються		√			
		Вища освіта					√
		Культурний рівень					√
		Відношення до підвищення своєї кваліфікації			√		
Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих				√			
Особистісні		Здоров'я			√		
		Працездатність				√	
		Справедливість			√		
		Чесність					√
		Здатність знаходити вихід зі скрутних становищ			√		
		Комунікабельність				√	
		Моральна стійкість				√	
		Скромність			√		
		Почуття гумору			√		
Авторитет		Спеціаліста		√			
		Керівника			√		
		Вихователя				√	
		людини					√