

(маючи явні переваги), або, навпаки, виявитися незатребуваними (в силу низької якості, високої ціни, відсутність реклами і т. п.). У процесі планування виробництва нових видів медичних послуг нерідко доводиться вирішувати етико-економічні проблеми. Наприклад, ефективна профілактика карієсу, як відомо, сприяє зниженню попиту на послуги, пов'язані з лікуванням цього захворювання, тому лікарям, зацікавленим в отриманні стабільно високих доходів, немає, здавалося б, ніякого сенсу переорієнтуватися на профілактику. Однак ринок все ж змушує їх слідувати своєму лікарському обов'язку.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д. Виноградська М.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 414 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 296 с.
3. Брич В.Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.

Яна КАПНОС

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

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

ОЦІНКА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Ефективність роботи будь-якого підприємства тісно пов'язана з мотивацією персоналу, тим більше в сучасних реаліях та післявоєнного суспільного оновлення. Власне, актуальність оцінки та мотивації працівників полягає в тому, що це сприяє вирішенню глобальних завдань і досягненню стратегічних цілей організації. Існує потреба у вдосконаленні процесу оцінювання та системи мотивації працівників організації в умовах кризи.

Термін «мотивація» був сформований наприкінці XIX століття. Відомі філософи, а також соціальні теоретики, коли говорили про мотивовану поведінку людей використовували інші поняття, наприклад, «бажання», «стимул» [2].

Багато науковців висловлювали своє розуміння поняття «мотивація». В класичному значенні мотивація – це сукупність стимулів, що спонукають

людину до виконання певних дій для досягнення бажаних цілей. Також термін «мотивація» розглядається як процес управління, який спонукає персонал працювати продуктивніше для досягнення особистих та організаційних цілей, шляхом формування мотивів, які базуються на потребах працівників.

Ефективно побудована система мотивації та оцінки персоналу дозволяє забезпечити досягнення цілей організації і її зростання в нестабільних умовах ринку. Мотивація персоналу як система, складається з структурних взаємопов'язаних елементів, а саме:

- мотив – внутрішнє спонукання;
- стимул – зовнішнє спонукання;
- потреба – необхідність чогось;
- ціль – бажаний результат;
- винагорода – цінне для конкретної людини;
- цінності – набір стандартів і критеріїв оцінки, прийнятих рішень [1, с.61-62].

Для підвищення продуктивності працівників необхідно застосовувати різні види і способи мотивації. Вчені виділяють два види мотивації за джерелом виникнення, а саме: внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація передбачає наявність у працівника мотивів, бажання та прагнень, тобто мотивований зсередини. Він має бажання добре виконувати свою роботу, оскільки результати відповідають його системі переконань. Зовнішня мотивація працівника визначається чинниками впливу зовнішнього середовища. До них належать: подяки, бонуси, соціальний пакет, пільги, премії, визнання, статус, нагороди, оплата праці тощо [2]. Важливим завданням менеджера щодо мотивації персоналу є формування внутрішніх мотивів працівника завдяки зовнішнім стимулам.

Дослідники виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників. Матеріальні інструменти мотивації включають заробітну плату, доплати, надбавки, преміювання, та інші грошові заохочення, тоді як нематеріальні – створення комфортних умов роботи та відпочинку, похвала та визнання працівника, навчання та підвищення кваліфікації, проведення корпоративних свят, святкування пам'ятних дат, забезпечення ефективного робочого середовища тощо [1, с. 520-521]. В сучасних складних умовах важливе значення мають нематеріальні інструменти мотивації, оскільки впливають безпосередньо на психологічний стан працівника, тому головне забезпечити моральну підтримку співробітникам.

Існує велика кількість праць, пов'язаних з теорії мотивації. До основних класичних теорій, що впливають на організаційну поведінку належать теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія С. Герцберга та Теорія Х і теорія Y. Дані концепції використовуються і сьогодні як основа для формування сучасних теорій мотивації персоналу, саме: теорія мотивації Мак-Клелланда: теорія досягнень, теорія мотивації ERG Альдерфера, теорія очікування Врума, теорія «багата і прямика» Дж. Бентхема, теорія Портера-Лоулера, теорія стимулювання К. Альдерфера та інші [3]. Вивчення різноманітних теорій мотивації персоналу дослідниками у різний період часу доводить беззаперечний факт – розвиток організації можливий за умов розвитку працівників, які є мотивованими для досягнення цілей компанії.

Основними методами оцінки діяльності персоналу в сучасних непростих умовах є анкетування, опитування, інтерв'ю, тестування, атестація, які можна проводити дистанційно, а також спостереження, проведення експертної, якісної та кількісної оцінок, самооцінки, ранжування та ділових ігор.

В умовах кризи на оцінку та мотивацію персоналу впливають зовнішні та внутрішні фактори. Внутрішні фактори безпосередньо ті, які пов'язані з особистістю людини. До них належать потреби та інтереси, соціальні критерії, власна думка щодо певних речей, особисті переконання, сподівання, розуміння та усвідомлення певних цінностей [4]. До зовнішніх факторів відносять стимули, які застосовує організація щодо працівників. Основні інструменти, що утворюють зовнішню мотивацію це: комфортні безпечні умови праці, гідні грошові винагороди, пільги та просування по службі [1, с. 61]. На нашу думку, в сучасних реаліях ключовим фактором впливу на мотивацію персоналу є безпека трудової діяльності та відчуття стабільності та гарантій щодо отримання винагороди за працю.

Таким чином, ефективність системи мотивації буде визначатися тим, наскільки внутрішні мотиви працівника до дії будуть відповідати запропонованим стимулами організації.

Отже, в сучасних умовах проведення оцінки та мотивації працівників організації передбачає врахування багатьох факторів, що більшою або меншою мірою впливають на даний процес. З упевненістю можна сказати, все більше організацій вкладають ресурси в удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу, оскільки в умовах кризи це є вагомим важелем, що впливає на стабільність та ефективність функціонування організації.

Список використаних джерел:

1. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., стереотипне. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. та інші. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 722 с.
2. Нордзій Л. Що таке мотивація працівників? URL: <https://www.effactory.com/knowledge/what-is-employee-motivation/>
3. Полук М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
4. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>

Сергій КЛИЗУБ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Питання удосконалення системи охорони здоров'я, метою функціонування якої визнані збереження і зміцнення здоров'я населення, забезпечення його рівного доступу до надання якісної та ефективної медичної допомоги, знаходять своє відображення як у національній політиці України, так і в численних стратегічних документах Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). Медична реформа передбачає структурну перебудову системи надання медичної допомоги та запровадження сучасних механізмів фінансування закладів охорони здоров'я, оплати праці медичних працівників.

Одним із проблемних питань в охороні здоров'я України залишається удосконалення організації надання медичної допомоги, вітчизняні наукові роботи з оптимізації якої є вкрай недостатніми. Незважаючи на зменшення кількості ліжок, високовартісна стаціонарна допомога поглинає найбільшу частку фінансових надходжень, що визначає необхідність перерозподілу між стаціонарною і амбулаторно-поліклінічною складовими при наданні вторинної та спеціалізованої (високоспеціалізованої) медичної допомоги, впровадження