

**ПРИСЯЖНЮК Оксана Миколаївна**

**Імплементация сучасних форм і методів  
управління персоналом організації публічної  
сфери. / Implementation of modern forms and  
methods of personnel management of the public  
sphere**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм-21  
О. М. Присяжнюк

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні засади імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери</b> .....	7
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність запровадження сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери.....	7
1.2. Зарубіжний досвід імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
<b>Розділ 2. Аналіз практики імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в КНП «Долинська міська лікарня» Долинської міської ради</b> .....	23
2.1. Характеристика організаційного забезпечення імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	23
2.2. Моніторинг стану використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	30
2.3. Оцінка імплементації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	40
Висновки до розділу 2.....	47
<b>Розділ 3. Пріоритетні напрями імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я</b> .....	49
3.1. Імплементація нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	49
3.2. Вдосконалення системи стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті реалізації економічних методів управління персоналом .....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Важливим інструментом стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я є ефективне управління їх персоналом. Мистецтво управління полягає в умінні належним чином організовувати функціональну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. Формування, прийняття та реалізація рішень щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я потребує специфічних методик з урахуванням особливостей їх професійної діяльності. При цьому, традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я вже не забезпечують бажаних результатів, а навпаки призводять до дезорганізації в управлінських структурах. В цьому контексті доцільною є імплементація сучасних форм та методів управління персоналом в закладах охорони здоров'я, що дозволить оцінювати професійні можливості людських ресурсів, зберігати, підтримувати та розвивати їх.

Вищезазначені обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність впровадження сучасних форм і методів управління персоналом в організаціях публічної сфери.

**Ступінь висвітлення в літературі.** Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з вивченням проблем управління персоналом в організаціях публічної сфери. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів в контексті дослідження структурних елементів системи управління персоналом в організаціях публічної сфери зробили такі вчені, як: О. Баєва [1], Л. Балабанова [2], М. Виноградський [7], О. Гетьман [12], Д. Дячук [20], Г. Єржак [24], В. Короленко [27], Л. Круп'як [30], О. Мороз [42], О. Скібіцький [59], І. Чухно [65], М. Шкільняк [68]. Науковці констатують потребу в реформуванні системи управління персоналом в організаціях публічної сфери, інтегрують зарубіжний досвід трансформацій у цій сфері. Разом з тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених

авторів, відсутній системний підхід до розгляду шляхів удосконалення системи управління персоналом в організаціях публічної сфери, практично відсутні роботи, які розглядають сучасні методи підвищення ефективності системи управління персоналом в організаціях публічної сфери. Відтак, доцільно проаналізувати й виявити особливості реалізації сучасних форм і методів управління персоналом та обґрунтувати доцільність їх у практику публічного управління.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є впровадження сучасних форм методів і управління персоналом в організації публічної сфери та вироблення практичних рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтувати сутність та об'єктивну необхідність впровадження сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери;
- вивчити досвід зарубіжних країн щодо імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організацій публічної сфери;
- дослідити організаційне забезпечення імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати дієвість використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінку імплементації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- розробити підходи щодо імплементації нових форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті реалізації економічних методів управління персоналом.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є сучасні форми і методи управління персоналом в організації публічної сфери.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є механізм імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в КНП «Долинська багатoproфільна лікарня».

**Теоретична новизна кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретичних засад імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери.

**Практична значимість дослідження** полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо імплементації сучасних форм і методів управління персоналом можуть бути використані в практичній діяльності КНП «Долинська багатoproфільна лікарня».

**Апробація дослідження.** Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю – «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (31 травня 2022 року) та Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (10 листопада 2022 року) й опубліковані тези доповіді «Імплементація інноваційних методів управління персоналом в організації публічної сфери».

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 75 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань. Робота ілюстрована 16 рисунками, містить 6 таблиць та 3 додатки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутність та об'єктивна необхідність запровадження сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери

В умовах трансформації сучасних економічних процесів забезпечення належного розвитку організації публічної сфери неможливе без ефективного управлінського впливу на її персонал. За допомогою кадрових ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань. В такий спосіб забезпечується двостороння взаємодія на основі використання різноманітних форм та методів впливу на інтереси, поведінку та функціональну діяльність працівників.

Ефективність управління персоналом організації публічної сфери залежить можливостей вибору та оптимального поєднання широкого спектру методів і форм.

«Методи управління персоналом – це своєрідні способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності для досягнення цілей органу публічної влади. За допомогою таких прийомів досягається мета на багатьох етапах виконання. Ця сукупність різних прийомів, підходів та засобів впливу ґрунтується на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітних методах управління людьми. Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу органу державної влади як специфічного об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного до мети і завдань органу державної влади, стилю і принципів керування» [2].

Основу концепції управління персоналом становить особистість працівника, уміння формувати й направляти його мотиваційні установки.

Мету функціонування організації публічної сфери через управління її персоналом можна досягти лише за умови, якщо керівники розглядають людські ресурси організації як можливість її дієздатності та ефективності. Для досягнення такого результату доцільно забезпечити належний розвиток персоналу.

На сьогодні виокремлюють різноманітні цілі управління персоналом організації публічної сфери (рис. 1.1). Такі цілі сприяють підтриманню системності у керуванні організацією публічної сфери та націленості її на ефективну діяльність. При цьому, цілі можуть розширюватись та доповнюватись залежно від варіації завдань, що мають виконуватися на певному етапі.

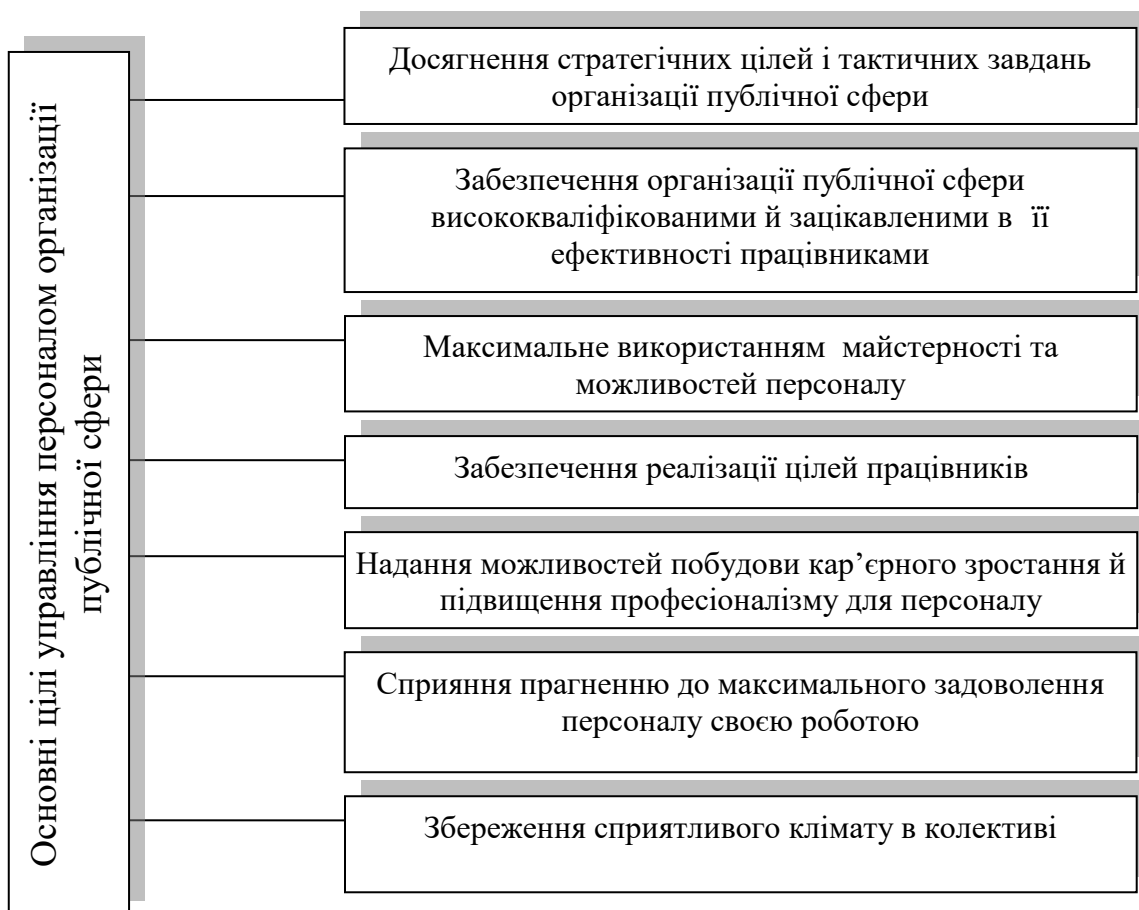


Рис. 1.1. Основні цілі управління персоналом організації публічної сфери

Примітка. Сформовано автором самостійно.



«Управлінням персоналом організації публічної сфери – це складна, комплексна технологія роботи з персоналом, покликана раціональним чином розпорядитися професійними можливостями людини в організації. Також це вид людської діяльності, який являє собою цілеспрямовану дію на людей, що активізує їх спільну діяльність. Разом з тим, Ващенко Н.М. розглядає методи управління як сукупність найбільш стійких і характерних дій управлінського апарату, які властиві певній системі управління, і саме ці дії визначаються сутністю такої системи управління» [6].

Методи управління персоналом організації публічної сфери класифікують за різними ознаками (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

**Класифікація методів управління персоналом організації  
публічної сфери**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Методи управління персоналом</b>
За характером етапів управлінської діяльності	Методи підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	Економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи
За характером впливу на виконавців	Методи прямого і непрямого впливу

Примітка. Складено автором на основі [41].

«Методи також можна класифікувати за ознакою належності до функцій управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу, обліку. Класифікація методів за цим критерієм дозволяє побудувати технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою також виділяють і конкретизують методи найму, набору і відбору персоналу; його ділової оцінки; соціалізації, професійної орієнтації та трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу; організації систем навчання; управління конфліктами і стресами, безпекою персоналу;

організації праці персоналу; побудову ділової кар'єри, а також вивільнення персоналу» [63].

Таким чином, всі методи управління персоналом, незалежно від критеріїв класифікації, являють собою специфічний вид діяльності зі здійснення впливу на працівників. Варіюватися вони можуть у залежності від поточних завдань організації публічної сфери, її організаційної структури, стилю керівництва.

Методи, які використовуються в управлінні персоналом організації публічної сфери поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

«Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі як метод кнута. Вони передбачають адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, а також на обов'язки, визначені певними законодавчими актами. Такі методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління» [30]. При цьому формами реалізації адміністративних методів управління персоналом організації публічної сфери є організаційний і розпорядчий вплив».

«Економічні методи управління персоналом – це сукупність способів впливу на основі створення економічних умов, що змушують працівників організації публічної сфери діяти в необхідному напрямку і домагатись вирішення постановлених перед ними завдань. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як метод пряника. Такі методи стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи, передбачають підвищення заробітної плати в

залежності від якості і складності виконуваної роботи, виплату премій, надання різноманітних пільг і заохочень, що витікають із специфіки виконання керівниками своїх службових обов'язків, позитивно впливають на результат діяльності кожного керівника» [29].

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що передбачають використання соціально-психологічних чинників та спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі, для досягнення визначених цілей організації публічної сфери.

Соціально-психологічні методи управління персоналом організації публічної сфери передбачають вплив на процес формування і розвитку колективу. Такі методи засновані на використанні соціально-психологічного механізму, який діє в колективі та включає формальні і неформальні групи, систему взаємин, статус особи, інші соціальні потреби. При цьому, соціально-психологічні методи вирізняються своєю мотиваційною характеристикою. Так, керівник організації публічної сфери має забезпечити розвиток позитивних мотивів персоналу, створити відповідне ситуаційне середовище, яке спонукатиме працівників виконувати очікувану від них роботу. Соціально-психологічні методи також класифікують за об'єктами мотивації, видами потреб, спрямованості.

Найважливішими мотиваційними методами управління персоналом організації публічної сфери є переконання, спонукання, заохочення, метод особистого прикладу, інформування та ін. Кожен з методів забезпечує можливість для керівника в управлінні поведінкою і свідомістю персоналу. Так, метод переконання передбачає, що суб'єкт управління переконує виконавця в доцільності виконання завдання та спрямовує діяти способом, який пропонується суб'єктом. При цьому, основною формою реалізації методу є рекомендація, тобто дія, яка спрямовується на свідомість персоналу, його моральну відповідальність, досвід, дисципліну, кваліфікацію.

Метод спонукання передбачає спонукання персоналу до дій, виходячи не з інтересу суб'єкта управління, а з потреб виконавця. Формами реалізації методу є порада та прохання. Порада – це дія, за якої суб'єкт управління на основі накопиченого досвіду направляє виконавця на шлях вирішення проблеми. Разом з тим, прохання є однією із ввічливих форм розпорядження.

Важливим методом управління персоналом організації публічної сфери є також особистий приклад керівника, який відображає модель необхідної поведінки або ж керівник вказує на зразкових працівників. При цьому, керівник має відповідати тим вимогам, які висуваються працівникам. Якщо поведінка керівника є еталон для підлеглих, то метод особистого прикладу завжди виправдовує себе. За умови використання такого методу необхідно, щоб приклад був доступний для наслідування, а керівник не демонстрував своєї переваги над підлеглими.

«Метод інформування припускає цілеспрямовану дію суб'єкта управління, що управляє, на об'єкт управління для отримання бажаного результату шляхом відбору, обробки і поширення інформації, необхідної суб'єкту для кращої орієнтації в ситуації і вибору оптимального варіанту дій для досягнення результату» [42].

Для ефективного управління персоналом організації публічної сфери необхідно використовувати всю сукупність вищезазначених методів. Водночас, окрім базових методів управління персоналом, може використовуватися система методів, пов'язана з дослідженням процесів реалізації завдань управління персоналом, що наведена в таблиці 1.1. Однак, в сучасній практиці управління персоналом організації публічної сфери ці методи ще не знайшли належного застосування.

**Система методів, пов'язана з дослідженням процесів реалізації завдань управління персоналом організації публічної сфери**

Завдання управління персоналом	Необхідність визначення	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керуваності і оптимальний розмір трудових колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі трудових колективів.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір персоналу	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість.	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести. Інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків та бажань працівника. 2. Найбільш ефективні норми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка персоналу	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі колективу.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Примітка. Сформовано автором на основі [12].

При дослідженні стану діючої системи управління персоналом організації публічної сфери доцільно використовувати методи аналізу, обстеження, формування, обґрунтування, впровадження (рис.1.2). Так, до методів аналізу належать: методи системного та економічного аналізу, декомпозиції, динамічний, порівнянь, структуризації цілей, послідовної

підстановки, експертно-аналітичний метод, параметричний, нормативний, моделювання, балансовий, функціонально-вартісного аналізу, метод аналогій.

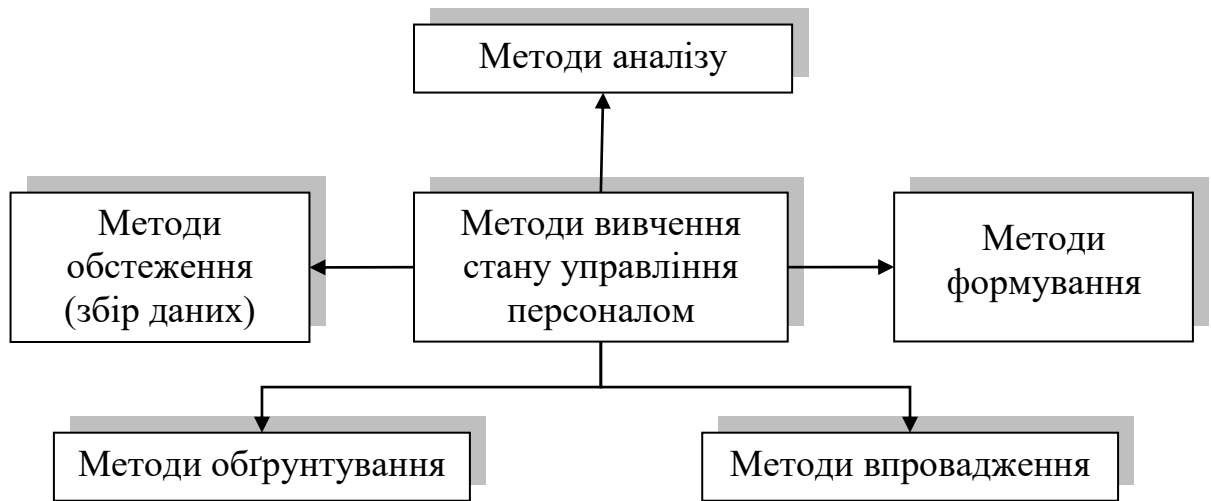


Рис. 1.2. Методи оцінки стану управління персоналом організації публічної сфери

Примітка. Сформовано автором на основі [7].

Методи обстеження стану управління персоналом організації публічної сфери включають: самообстеження, інтерв'ювання, бесіда, активне спостереження, моментні спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз. При цьому, методи формування передбачають використання наступних методів: системного аналізу, моделювання, функціонально-вартісного аналізу, аналогій, експертно-аналітичний метод, блочний, структуризації цілей, досвідний, колективного блокноту, контрольних запитань.

Важливими методами оцінки стану управління персоналом організації публічної сфери є методи обґрунтування: експертно-аналітичний, моделювання стану досліджуваного об'єкта, аналогій, функціонально-вартісний аналіз, порівнянь, нормативний, розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуваніх варіантів.

Таким чином, ефективне управління персоналом організації публічної сфери досягаються за умови комплексного застосування зазначених методів та

форм їх реалізації. Комплексність забезпечує всебічний вплив на об'єкт управління та унеможливорює прорахунки. Особливості поєднання методів залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації публічної сфери.

## **1.2. Зарубіжний досвід імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери**

Ефективна діяльність організації публічної сфери забезпечується налагодженою системою управління її персоналом на основі вибору найбільш оптимальних методів та форм управління. В цьому контексті важливе значення має досвід зарубіжних країн щодо імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери.

В розвинутих демократичних країнах сформувалися 3 моделі служби: кар'єрна, посадова та змішана. Кожна модель характеризується відповідною специфікацією методів та форм управління персоналом організацій публічної служби. Ці методи передбачають різну практику добору персоналу, його адаптацію на посаді, присвоєння категорій, рангів, кар'єрне переміщення по службі, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення діяльності. Разом з тим, сьогодні відбувається зближення зазначених моделей та методів управління персоналом.

Особливістю системи управління персоналом організацій публічної сфери США є використання оптимальної системи оплати праці, постійна атестація працівників з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць. Підбір персоналу здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, уміння працювати в колективі, психологічна сумісність. «При цьому широке поширення отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), що передбачає використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних

і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо» [33].

В США основними методами мотивації персоналу організацій публічної сфери виступає матеріальне стимулювання працівників. Ці методи реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановленні надбавок. Поширеною в США є система ключових показників ефективності Key performance indicators (KPIs), за допомогою яких оцінюється робота персоналу. Водночас методами нематеріальної мотивації працівників є: гнучкий робочий час; існування корпоративного планування кар'єри; можливість працювати вдома; наявність програм професійного навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку.

В процесі використання різноманітних методів управління персоналом організацій публічної сфери в США почала утверджуватися ідея, що робота з персоналом як і власне розвиток організації, має вестись за зразком бізнесу.

На відміну від методів, застосовуваних американськими організаціями публічної сфери, японські надають перевагу відданості самій організації. Досягається це шляхом ототожнення інтересів працівників з інтересами організацій публічної сфери. Важливе значення має також система довічного наймання персоналу, обліку стажу та пов'язаної з ним зарплати, активне спілкування, просування та ротація кадрів, професійне навчання працівників.

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, який може виконувати будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника. При цьому, особливістю японської системи управління персоналом організацій публічної сфери є групова відповідальність за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та горизонтальна система зв'язків між ними. Така система передбачає вивчення сильних та слабких сторін працівників, а за результатами надання їм відповідних посад.

Цікавим є досвід державної служби Франції, що є однією з найбільш централізованих. Найважливішим принципом державної служби цієї країни є



принцип співучасті чиновників у самоуправлінні та визначенні умов трудової діяльності. При цьому, в усіх публічних установах держави створюються технічні паритетні комісії, які розглядають проблеми, що стосуються функціонування організації, набору персоналу і проектів спеціальних положень. Технічні паритетні комісії мають обов'язкові консультативні повноваження, тобто адміністративні органи зобов'язані запитувати їх думку з усіх питань їхньої компетенції. Разом з тим, Є. Літвінцева зазначає, що «існування подібних консультативних управлінських органів «пом'якшує» централізовану систему управління державною службою Франції, розвиває самоуправлінські засади, сприяє захисту прав і інтересів державних службовців» [69].

Протягом останніх років у Франції відбулися серйозні зміни у використанні методів управління персоналом організацій публічної сфери. Відтак, «превалює не теорія пасивного підпорядкування, яка передбачає виконання будь-якого законного наказу без коливань і незадоволення, а «теорія розумного управління, яка визнає за чиновником право на внесення керівнику своїх зауважень до виконання наказу та, у випадку його підтвердження, певні можливості маневру в його виконанні. Саме тому, субординація має поєднуватися з автономією чиновника. Субординація переважає у відносинах всередині адміністративного корпусу, а автономія – у зовнішніх відносинах виконавчої влади з іншими її гілками» [5].

«В Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо»[69, с. 96].

В Італії система добору та переміщення персоналу організацій публічної сфери побудована на основі суб'єктивних чинників: дружніх та родинних зв'язків; відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації персоналу; перевага надається адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру.

Таким чином, зарубіжний досвід запровадження сучасних методів та форм управління персоналом організацій публічної служби свідчить, що в Україні заслуговують на імплементацію насамперед такі елементи методів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління персоналом, розвиток демократичних засад управління персоналом і співучасті у самоуправлінні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад імплементації сучасних форм і методів управління персоналом організації публічної сфери дозволили зробити такі висновки:

1. Забезпечення належного розвитку організації публічної сфери неможливе без ефективного управлінського впливу на її персонал. За допомогою кадрових ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань. В такий спосіб забезпечується двостороння взаємодія на основі використання різноманітних форм та методів впливу на інтереси, поведінку та функціональну діяльність працівників. При цьому, ефективність управління персоналом організації публічної сфери залежить можливостей вибору та оптимального поєднання широкого спектру методів і форм.

2. Методи управління персоналом організації публічної сфери, незалежно від критеріїв класифікації, являють собою специфічний вид діяльності зі здійснення впливу на працівників. Варіюватися вони можуть у залежності від поточних завдань організації публічної сфери, її організаційної структури, стилю керівництва.

3. Ефективне управління персоналом організації публічної сфери досягаються за умови комплексного застосування методів та форм їх реалізації. Комплексність забезпечує всебічний вплив на об'єкт управління та унеможливорює прорахунки. Особливості поєднання методів залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації публічної сфери.

4. Зарубіжний досвід запровадження сучасних методів та форм управління персоналом організацій публічної служби свідчить, що в Україні заслуговують на імплементацію насамперед такі елементи методів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління персоналом, розвиток демократичних засад управління персоналом і співучасті у самоуправлінні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія

використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ДОЛИНСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **2.1. Характеристика організаційного забезпечення імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Для забезпечення потреб населення у кваліфікованій і доступній медичній допомозі КНП «Долинська багатoproфільна лікарня» надає вторинну (спеціалізовану) та інші види медичної допомоги, а також здійснює управління медичним обслуговуванням населення і реалізує заходи з підтримки громадського здоров'я та профілактики захворювань населення.

Слід зазначити, що досліджуваний заклад охорони здоров'я «організовує відбір та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбір хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію. Разом з тим, надає елементи паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, моральну підтримку членів їх сімей, а також здійснює медичний контроль за перебігом вагітності та залучає до консультацій хворих висококваліфікованих спеціалістів з спеціалізованих закладів третинного рівня та працівників науково-дослідних інститутів» [37].

Рішенням Долинської міської ради від 22.07.2021 № 516-11/2021 була затверджена структура досліджуваного КНП (додаток Б) [37]. Організаційну структуру досліджуваного закладу охорони здоров'я складають:

- адміністрація закладу охорони здоров'я;
- загально-лікарняний персонал;
- адміністративно-господарський персонал;
- інформаційно-аналітичний відділ;
- консультативно-діагностичний центр;
- відділ кадрів; бухгалтерія;
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії;
- терапевтичне відділення;
- неврологічне відділення з палатою для реабілітації;
- центри: хірургії та ортопедії.; здоров'я жінки; здоров'я дитини;
- інфекційне відділення;
- центри відділення екстреної медичної допомоги;
- відділення гемодіалізу;
- відділення паліативної допомоги.

«Досліджуваний заклад охорони здоров'я надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику і має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику» [37]. (рис.2.1).

Управлінський процес досліджуваним закладом охорони здоров'я здійснює Долинська міська рада, а оперативне управління здійснює генеральний директор КНП, що призначається на посаду на конкурсній основі у відповідності до положення про «Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад» міським головою шляхом укладання контракту. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність генерального директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом.

Для формування ефективної системи управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я, яка б відповідала стратегії розвитку медичного закладу необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами та імплементував

сучасні форми і методи управління персоналом. Так, як персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я є головним ресурсом, від якості й ефективності його використання залежать результати діяльності закладу.



Рис.2.1. Види медичних послуг, що надаються КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [37]

В КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» станом на 01.01.2022 року згідно штатного розпису, який погоджений був Долинською міською радою працює 468 осіб. Кількісно – якісні показники персоналу свідчать про те, що в досліджуваному підприємстві працює персонал з різним віком, досвідом, освітою, кваліфікацією та є всі передумови для ефективного

управління ними. Аналіз структури персоналу досліджуваного підприємства представлений на рисунку 2.2. Найвища питома вага - 46% (216 осіб) середнього медичного персоналу, лікарського персоналу – 30% (140 осіб), а молодшого медичного персоналу 12% (54 особи).

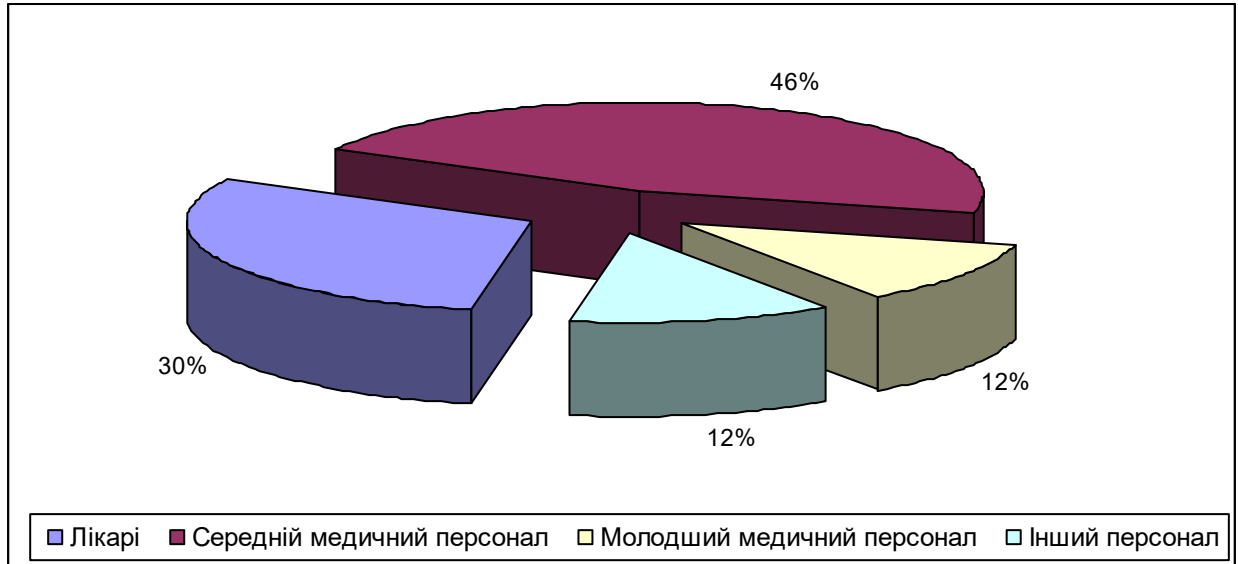


Рис. 2.2. Структура персоналу КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [37]

Водночас, генеральний директор у межах своєї компетенції використовує методи розпорядчого впливу, а саме: видає накази та інші акти, дає вказівки обов'язкові для всіх підрозділів та персоналу. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання знань та досвіду працівників. Здійснює зовнішнє представництво в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, засобах масової інформації тощо.

В досліджуваному закладі охорони здоров'я вплив на персонал здійснюється за допомогою використання економічних, організаційно-розпорядчих, правових та соціально-психологічних методів. В цьому контексті генеральний директор КНП: визначає умови оплати плати працівників підприємства; забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; створює умови



для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників підприємства згідно затвердженим в установленому порядку штатним розписом; розробляє штатний розпис; розробляє і затверджує форми і системи оплати праці; встановлює премії, винагороди, надбавки і доплати на умовах, передбачених колективним договором та чинним законодавством України. А також може використовувати методи стимулювання та адміністративного примусу, зокрема, застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Керівництво діяльністю КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» у порядку делегованих генеральним директором повноважень з медичних питань відповідно до чинного законодавства України здійснює медичний директор, який у разі відсутності генерального директора виконує його обов'язки.

Отже, за допомогою форм і методів управління можна забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей досліджуваного закладу охорони здоров'я.

## **2.2. Моніторинг стану використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

В КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» головним напрямом роботи з персоналом, що відображає систему принципів, методів, правил та норм у роботі з персоналом та передбачає формування головних довгострокових напрямів організації роботи кадрів медичного закладу є політика управління персоналом.

Важливе значення в управлінській діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я займають адміністративні методи, які містять в собі способи, прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і

діяльності працівників. Серед методів найбільш поширеними є методи прямої і непрямой дії в залежності від характеру (змісту) керуючого впливу. Проте, методами прямого впливу є адміністративні, а непрямой впливу – економічними методи.

Для адміністративних методів характерним є односторонній безпосередній владний вплив керівника управління на поведінку підлеглих та реалізуються через форму розпорядчого впливу (рис.2.3). Відтак, генеральний директор приймає рішення (наказ), виконання якого є обов'язковим до виконання. Невиконання рішення спричиняє для персоналу негативні наслідки, зокрема, можуть застосовуватися заходи примусу (дисциплінарні, адміністративні). Зазначимо, що в досліджуваному закладі охорони здоров'я адміністративні методи будуються на відносинах «влада – підпорядкування», саме в них виражається владна природа управлінської діяльності. Однак це не виключає врахування інтересів підлеглих.

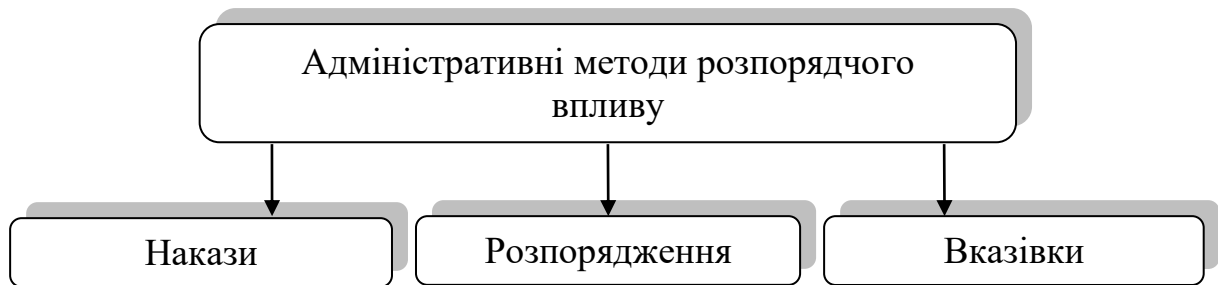
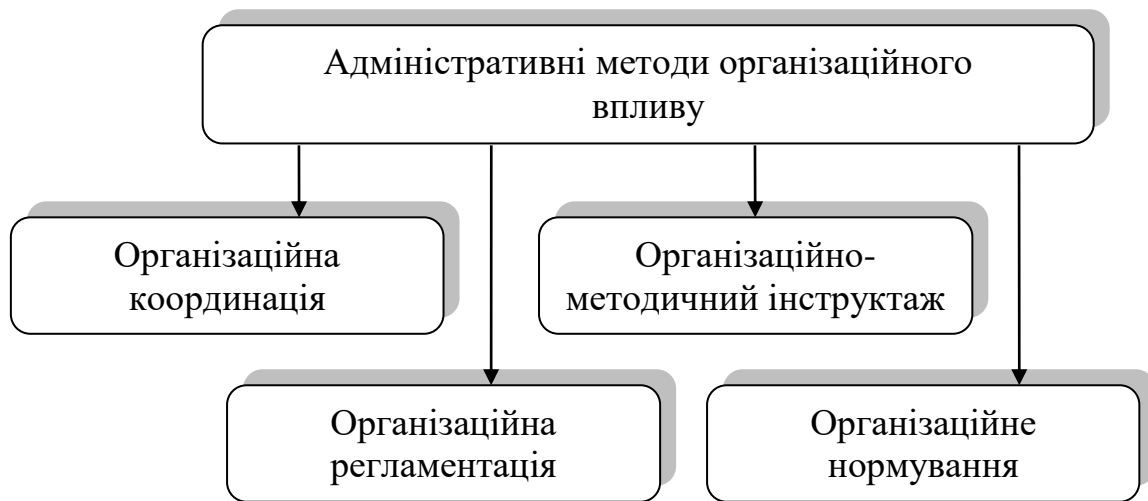


Рис.2.3.Адміністративні методи розпорядчого впливу

Водночас, формою реалізації адміністративних методів є організаційний вплив на персонал досліджуваного КНП. Разом з тим, основними складовими організаційного впливу є: «організаційна координація діяльності; організаційне нормування (розробка нормативів), правила внутрішнього розпорядку і т. д.; організаційне регламентування (розробка положень про структурні підрозділи медичного закладу, що визначає їх функції, права та обов'язки, розробку штатного розкладу); організаційно-методичний інструктаж» (рис.2.4).



*Рис.2.4.*Адміністративні методи організаційного впливу в досліджуваному закладі охорони здоров'я  
Примітка. Складено автором на основі [37]

Так, наприклад, «використання організаційного нормування досліджуваного закладу охорони здоров'я передбачає застосування таких нормативів: організаційно-управлінські (правила внутрішнього розпорядку, порядок оформлення документів на заміщення вакантних посад, звільнення, переводу, оформлення відрядження); якісно технічні (технічні умови, стандарти); трудові (посадові оклади, шкали преміювання)».

Напрямки діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я досить різноманітні, про що свідчить наявність різних структурних підрозділів, що є спеціально створеними підрозділами з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується статутом (додаток А). У практиці регулювання трудових відносин та організації праці важливою є регламентація трудової діяльності персоналу, чітко формалізований опис посадових обов'язків працівників і засоби забезпечення їх. В цьому контексті локальним організаційним документом, в якому визначено завдання, функції, основні права, обов'язки і відповідальність працівника при здійсненні ним трудової діяльності відповідно до посади, займаної відповідно до трудового договору

є посадова інструкція. Водночас, регламентування посадових обов'язків персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я доповнюється чіткими правилами трудової поведінки.

Генеральний директор забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. А виробничі відносини, трудові та соціальні персоналу регулюються колективним договором.

Значимо, що за допомогою методів непрямого керуючого впливу генеральний директор досліджуваного закладу охорони здоров'я досягає бажаної поведінки працівників за допомогою впливу на їх інтересність. Працівники працюють в таких умовах, в яких самі зацікавлені діяти належним чином, не за прямим приписом керівника, а в силу того, що така поведінка стимулюється відповідними засобами, зокрема, економічними методами. Саме вони є елементами економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток закладу охорони здоров'я.

Економічні методи управління персоналом мобілізують працівників на досягнення відповідного результату, що досягається за допомогою прийомів і способів впливу на виконавців та порівняння витрат і результатів. В цьому аспекті найважливішим методом є мотивація трудової діяльності працівників, що полягає здебільшого в матеріальному стимулюванні їх.

Основним мотиваційним чинником, як правило, є заробітна плата. Оплата праці працівників здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України, Генеральної та Галузевої угод, колективного договору та власних надходжень. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою форми і системи оплати праці, норми праці, розцінка, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію працівників. Місячний фонд оплати праці працівників КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

згідно штатного розпису станом на 01.01.2022 року становить 3992258,00 грн. (Додаток В).

Задоволеність мотиваційних потреб працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я забезпечується не тільки матеріальним стимулюванням, але й моральним, яке виражається у виникненні у працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи. Нами було проведено серед працівників відділення екстреної медичної допомоги КНП «Долинська багатoproфільна лікарня» опитування на предмет задоволення їх роботою. Для опитування було залучено 37 респондентів (табл. 2.1).

За результатами нашого дослідження, більшість респондентів (53%), задоволені своєю роботою. У відповідності до організаційних характеристик, то однією з най значущих є задоволеність працівників оплатою своєї праці, яка позитивно впливає на задоволеність роботою. Іншим важливим чинником є наявність системи додаткових заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних. Проте матеріальна складова не є єдиним чинником, що впливає на задоволеність роботою. Зокрема, існування у працівників можливостей кар'єрного зростання і самореалізації, позитивно впливає на їх задоволеність роботою, тоді як недостатність можливостей професійного навчання знижує її.

*Таблиця 2.1*

**Розподіл відповідей на запитання: Чи задоволені Ви роботою в досліджуваному закладі охорони здоров'я ?**

<b>Відповідь</b>	<b>Респонденти,%</b>
Робота, яку я виконую, досить цікава для мене і приносить мені задоволення	53
Робота не дає мені можливості повною мірою використовувати мій професійний і творчий потенціал	27
Я не відчуваю віддачі від своєї роботи і не відчуваю свого внеску в кінцеві результати свого закладу охорони здоров'я	12
Важко відповісти	8

Примітка. Сформовано автором самостійно

Аналіз дієвості використання досліджуваним КНП інструментарію мотивації праці її працівників ми провели в 2 етапи. На першому етапі проаналізовано ставлення працівників до чинників мотивації. Нами використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім [71]. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних чинників, яких налічується дванадцять, чинник матеріального характеру є одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти чинників мотивації представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Чинники мотивації праці персоналу

№	Мотиваційні чинники	Сутність мотиваційних чинників
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок.
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання.
4.	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами.
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег.
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума.
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх.
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості.
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій.
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей.
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості.
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу.

Примітка. Сформовано на основі [71]

Сама технологія виявлення цих чинників для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих чинників для нього є значимішим, за інший через кількість балів. Серед можливих мотиваційних чинників вченими було виділено 12 основних чинників. За допомогою цього тесту можна виявити чинники мотивації, які високо ціняться працівником, а також чинники, яким він приділяє замало уваги.

Тест складається з 132 тверджень і сконструйований таким чином, що постійні повторення не дають можливості продумати, якою логікою користуватися для отримання найвигіднішого результату. Разом з тим, тест для зручності заповнення подається у вигляді таблиці, в якій розміщені 33 питання. Фрагмент тексту опитувальника відображено на рисунку 2.5. Для отримання достовірних результатів тестування, працівникам досліджуваного закладу охорони здоров'я було запропоновано дотримуватися наступних правил: на питання відповідати швидко (на опрацювання тесту виділена одна година); в процесі роботи з тестом необхідно повністю зосереджуватись на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи; враховувати, що сума балів кожного питання повинна складати суму 11 балів, бали повинні бути цілими числами.

### **Твердження**

**1. Я вважаю, що міг би зробити великий вклад на такій роботі, де:**

- а) хороша заробітна плата і інші види винагород;
- б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
- в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої заслуги як працівника;
- г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.

**2. Я не хотів би працювати там, де:**

- а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
- б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
- в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
- г) погані умови праці, надто шумно чи брудно.

*Рис. 2.5. Фрагмент тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна*

Примітка. Сформовано автором на основі [71]

Результати тесту працівники заносили у спеціальний бланк. Зразок бланку результатів зображено в додатку В. А результати тесту «Мотиваційний профіль» нами відображено у вигляді діаграми (рис. 2.6.).

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 чинників. Зазначимо, що матеріальний чинник мотивації набрав найвищий бал. Така ситуація є цілком закономірною виходячи із того, що роками заробітна плата для персоналу закладів охорони здоров'я залишалась на дуже низькому рівні.

Варто відзначити, що результати відображені на рисунку 2.6 містять узагальнений результат по важливості мотиваційних чинників для працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я в цілому. Однак для подальшого використання керівництво досліджуваного закладу охорони здоров'я отримало персональні мотиваційні профілі працівників значення яких важко переоцінити. Персональні мотиваційні профілі суттєво різняться в залежності від віку, статті та займаної посади однак в загальному мотиваційному профілі ці показники нівелюються.



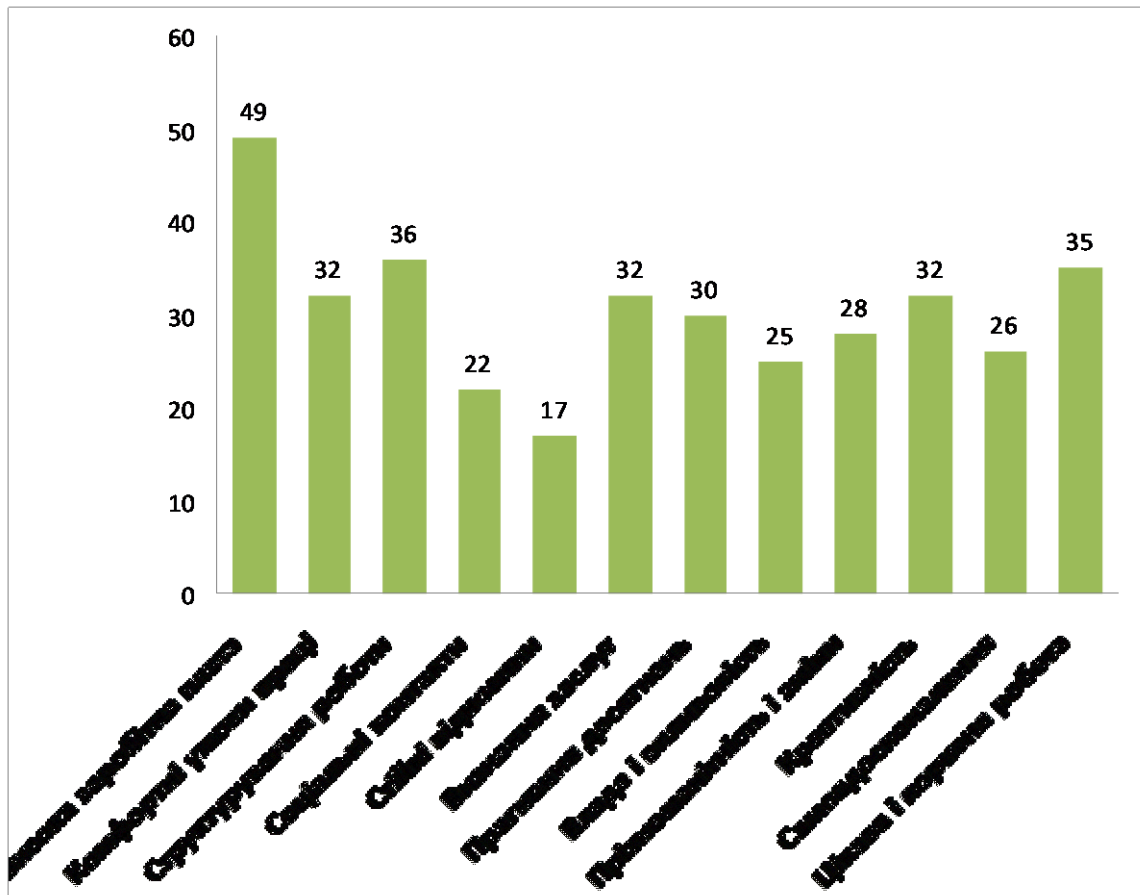


Рис. 2.6. Мотиваційний профіль працівників КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

Примітка Сформовано автором на основі [37]:

Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих чинників, що використовуються нами проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних чинників. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє». Результати тестування графічно зображено на рис. 2.7.

За результатами аналізу по кожному чиннику мотивації можна зробити висновок, що рівень задоволеності абсолютною більшістю чинників становить більше 0,5, окремі показники (структурованість роботи та самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня

задоволеності. Також встановлено, що на даному етапі в КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» найменшого рівня задоволеності сягають чинники «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми.

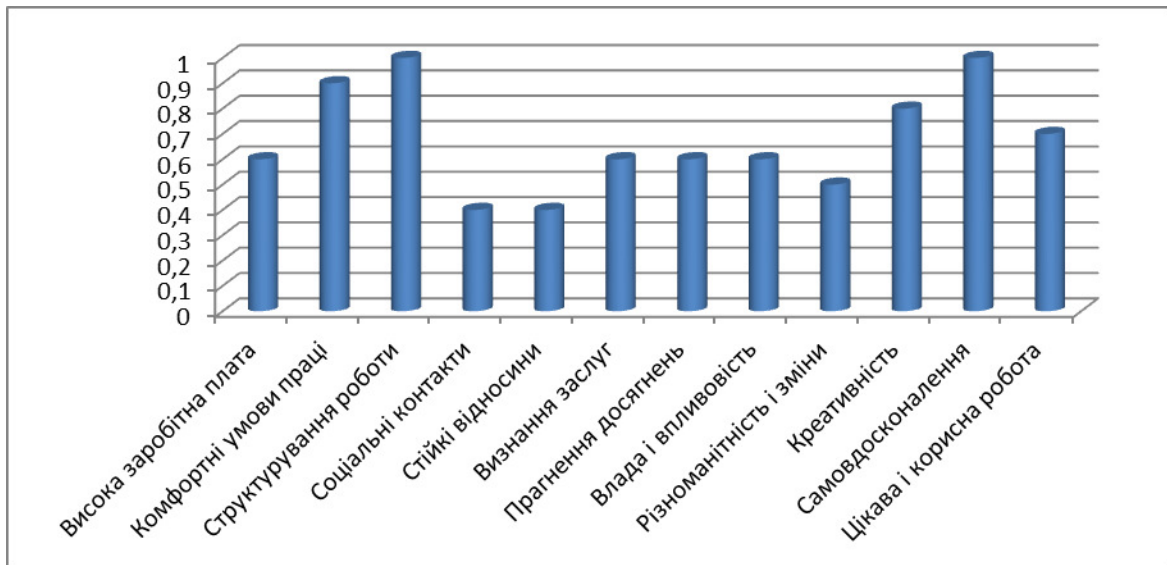


Рис. 2.7. Рівень задоволеності мотиваційних чинників персоналу КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

Примітка Сформовано автором на основі [37]

Отже, проведений моніторинг стану використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я свідчить про те, що ефективне застосування їх призведе до результативності праці кожного працівника, а подальше нарощення обсягів фонду заробітної плати персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я не лише забезпечить матеріальну потребу працівників, але й забезпечить необхідну динаміку роботи самого КНП.

### **2.3. Оцінка імплементації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Важливе значення в контексті забезпечення ефективної діяльності персоналу має імплементація соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Водночас, провідне місце у виконанні завдань управління належить керівнику, який наділений правами і повноваженнями та відповідає за роботу конкретного структурного підрозділу або досліджуваного закладу охорони здоров'я в цілому. Але результати цієї роботи залежать не тільки від діяльності колективу, який він очолює, а й від організації власної праці, яка виступає суттєвим компонентом культури менеджменту.

Соціально-психологічні методи (методи морального впливу) – «це способи психологічного (морального) впливу керівників на підлеглих для досягнення поставлених цілей». Разом з тим, соціально-психологічні методи можуть класифікуватися на соціологічні та психологічні методи управління персоналом. До соціологічних методів відносять «методи формування культури праці персоналу:

- соціально-масові процеси (регулювання руху кадрів, підвищення престижу професій та ін.);
- колективи, групи, внутрішньогрупові явища і процеси (планування розвитку персоналу, підвищення соціальної і групової активності, спадкоємність славних традицій та ін.);
- індивідуально-особистісна поведінка (створення сприятливих умов праці для персоналу, формування оптимальної системи управління, наявність елементів творчості у праці, виховання у працівників почуття відповідальності за виконання посадових обов'язків і ін.).

Соціологічні методи є системою способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я, на трудову і соціальну активність персоналу, а також

встановлюють призначення і місце працівників у колективі, виявляють лідерів, пов'язують мотивацію з результатами трудової діяльності працівників. А психологічні методи реалізуються через: «комплектування малих груп в колективі на основі психологічної сумісності працівників; гуманізацію праці; психологічне спонукання, формування мотивів праці, надання довіри; професійний відбір працівників, що володіють такими психологічними характеристиками, які найбільше відповідають займаній посаді».

Результатом застосування психологічних методів в досліджуваному КНП є мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т. д.), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного працівника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального працівника. Відтак, такі методи використовуються для гармонізації взаємовідносин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Харченко Г.А. та Боровий Ю.М. вважають, що «соціально-психологічні методи управління за своїм складом і змістом це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема. Зазначимо, що дані методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі» [64]. «Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками» [64].

В досліджуваному КНП «Долинська багатoproфільна лікарня» імплементуються соціально-психологічні методи управління персоналом, що представлені на рисунку 2.8.

Виконання генеральним директором соціально-психологічних функцій управління не може бути ефективним без урахування типів моральних відносин, що утворюються в системах управління, які опосередковують діяльність всіх управлінських підсистем, стимулюючи або гальмуючи медичну діяльність.



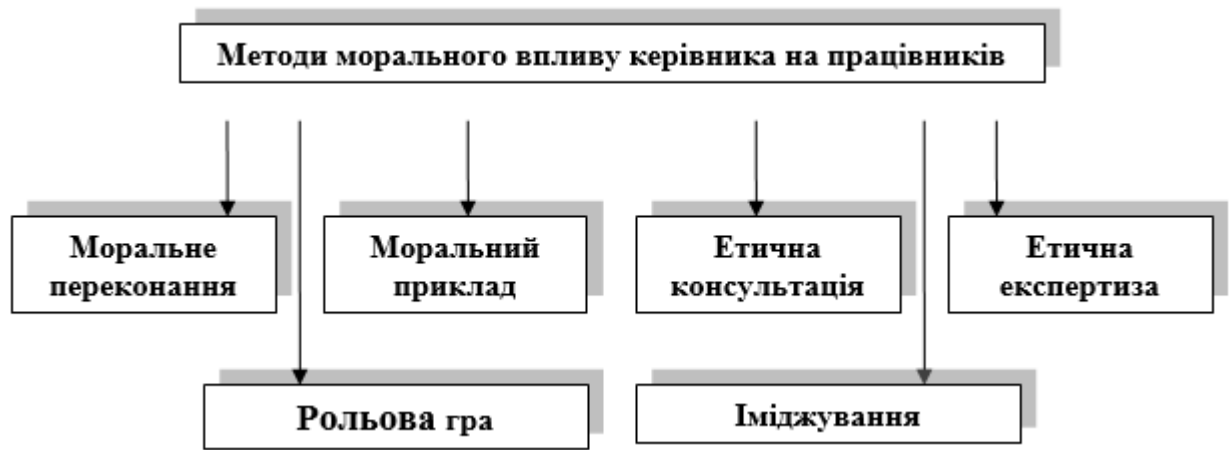
Рис. 2.8. Соціально-психологічні методи управління персоналом в КНП «Долинська багатoproфільна лікарня»

Примітка. Сформовано автором самостійно

До соціально-психологічних якостей відносять: «управлінська культура, розум, психологічна компетентність, лідерські здібності, уміння

керувати своєю поведінкою та психологічними станами, вміння керувати конфліктами, толерантність, колегіальність, оптимізм, екстравертність, риторичні здібності, почуття гумору, вміння створювати позитивний імідж тощо».

Генеральний директор досліджуваного закладу охорони здоров'я має безпосередній вплив на персонал. Моральний вплив керівника досліджуваного КНП на персонал відображається в методах представлених на рисунку 2.9.



*Рис. 2.9.* Методи морального впливу керівника досліджуваного закладу охорони здоров'я на персонал

Примітка. Сформовано автором на основі [37]

Моральний досвід поведінки є «одним із важливих аспектів моральної діяльності кожного керівника. У процесі формування морального досвіду слід враховувати цінність мотивів і корисність результатів поведінки, саму дію, її характер, тобто весь сукупний результат вчинку, поведінки».

Моральність є «важливою умовою повноцінного розвитку керівника досліджуваного закладу охорони здоров'я. Тому професійні якості особистості керівника необхідно розглядати разом із його моральними нормами».

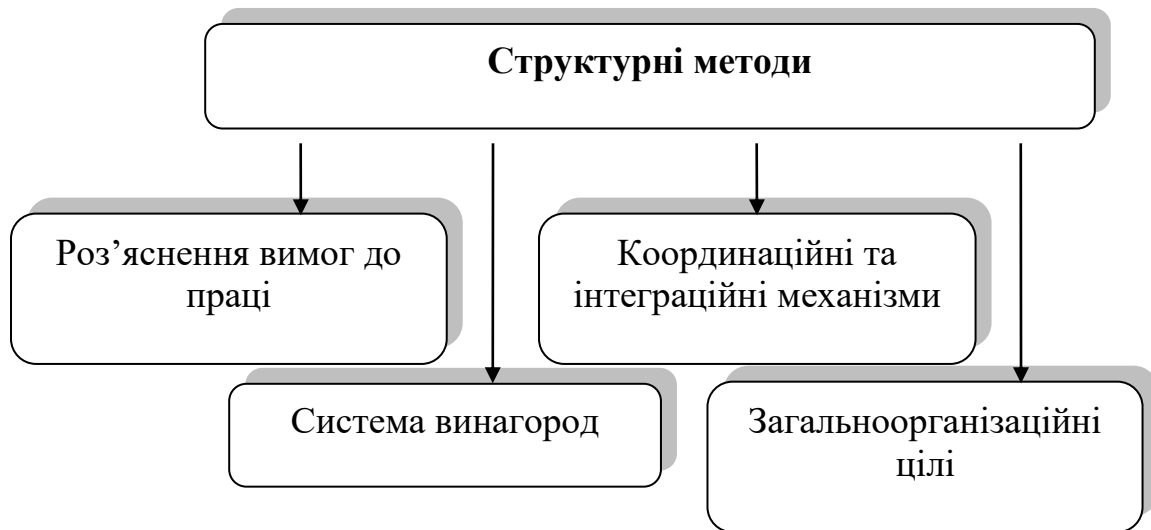
У процесі здійснення управлінського впливу керівник досліджуваного КНП стикається з неординарними ситуаціями, викликаними особливостями

персоналу, тому вміння управляти конфліктами, перемінами набуває важливого значення для нього.

Існує безліч методів управління конфліктами в організації. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування: внутріособистісні, структурні, міжособистісні, персональні методи, методи управління персоналом, переговори, відповідні агресивні дії.

«Структурні методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін. До них відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди» [37]. (рис. 2.10).

Метод управління попереджає дисфункціональний конфлікт, роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника та підрозділу. Зокрема, яких показників слід отримати, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також яка організаційна політика, процедури і правила. Зазначимо, що керівник домагається щоб його підлеглі зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації. Метод реалізується на основі складання посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління.



*Рис. 2.10.* Основні структурні методи розв'язання конфліктних ситуацій в закладі охорони здоров'я

Примітка. Складено автором самостійно

В управлінні конфліктною ситуацією ефективними є «засоби інтеграції: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами тощо. Наприклад, організація, в якій назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами може вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує їх діяльність.

Міжособові методи управління конфліктом тісно пов'язані із вибором стилю поведінки, які розроблені на основі досліджень Томаса-Кілменна], в якій виділяють основні стратегії людської поведінки в конфліктній ситуації: ухилення, суперництво (конкуренція, боротьба, примушування), компроміс, співробітництво, пристосованість (згладжування) (рис.2.11.).





*Рис. 2.11.* Основні міжособові методи розв'язання конфліктних ситуацій

Примітка. Складено автором самостійно

Таким чином, імплементація в закладі охорони здоров'я соціально-психологічних методів вимагає знання його керівником психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин в трудовому колективі. В цьому контексті виникає необхідність використання керівником соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління персоналом.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений нами аналіз практики імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» Долинської міської ради дав змогу зробити такі висновки:

1. В управлінській діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я важливе значення займають адміністративні методи, які містять в собі способи, прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності працівників. Серед методів найбільш поширеними є методи прямої і непрямой дії в залежності від характеру (змісту) керуючого впливу. Економічні методи управління персоналом мобілізують працівників на

досягнення відповідного результату, що досягається за допомогою прийомів і способів впливу на виконавців та порівняння витрат і результатів

2. Нами проведено опитування працівників відділення екстреної медичної допомоги КНП «Долинська багатoproфільна лікарня» на задоволеність мотиваційних потреб, зокрема, важливості мотиваційних чинників. Зазначимо, що моніторинг стану використання економічних та адміністративних методів управління персоналом свідчить про те, що ефективне застосування їх призведе до результативності праці кожного працівника досліджуваного КНП.

3. В контексті забезпечення ефективної діяльності персоналу має імплементація соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному КНП, які за своїм складом і змістом є єдністю соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема. Ці методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **3.1. Імплементация нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Стратегічним напрямом вдосконалення системи управління персоналом в будь-якому закладі охорони здоров'я є формування належного потенціалу працівників, які володіють набором професійних компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією та за якісними характеристиками відповідають потребам закладу. В цьому контексті важливе значення має впровадження нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я для досягнення цілей його ефективного розвитку.

В залежності від функціональної сфери в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільною є імплементация різноманітних інноваційних методів управління персоналом (рис. 3.1). При цьому, функціональною сферою управління персоналом є добір персоналу, його адаптація, оцінка й мотивація працівників, навчання та управління діловою кар'єрою.

В процесі добору працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я On-line рекрутмент є своєрідною альтернативою окремим традиційним методам управління персоналом. «On-line рекрутмент – це використання інформаційних технологій з метою пошуку кандидатів, відбору, спілкування і управління під час всього процесу рекрутингу» [69]. Вважаємо, що для досліджуваного закладу охорони здоров'я важливим є розширення функцій On-line рекрутменту, зокрема залучення соціальних мереж, впровадження автоматизованих систем управління персоналом,

використання мобільних платформ для рекрутменту, розширення географічних меж пошуку претендентів.



Рис. 3.1. Інноваційні методи управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я у відповідності до функціонального підходу

Примітка. Складено автором на основі [41].

Хедхантинг – це метод управління персоналом, що дозволяє підібрати висококваліфікованих працівників, які володіють певними професійними навичками. Метод дає можливість закладу охорони здоров'я підібрати особливо цінних фахівців. При цьому, кандидати не перебувають у пошуках

роботи. Саме тому, необхідно докласти зусиль, щоб зацікавити висококваліфікованого працівника розглянути кадрову пропозицію та змінити місце роботи. Однак, це вартісний метод пошуку персоналу, тому його застосування виправдане, при залученні професіоналів високої кваліфікації, що мають власні доробки в певній галузі.

«Форсайтинг у системі управління персоналом – це система методів, що впливають на майбутнє розвитку кадрів, визначають вектори формування та реалізації державної кадрової політики у сфері публічної служби, реалізують заходи кадрової безпеки в системі публічного управління» [41].

Buddying – це своєрідний вид наставництва, за якого висококваліфікований фахівець допомагає новоприйнятому на роботу колезі. Цей метод поширений в практиці досліджуваного закладу охорони здоров'я, однак він не має визначеного правового підґрунтя, що регламентує діяльність кожного суб'єкта в процесі наставництва. На відміну від традиційних методів адаптації buddying майже не потребує фінансування, що є суттєвою перевагою.

Тренінг як інноваційний метод управління персоналом передбачає надання мінімальної інформації з максимальною кількістю завдань для відпрацювання практичних навиків. В досліджуваному закладі охорони здоров'я цей метод дозволить забезпечити розвиток практичних навиків для невеликої групи осіб. «Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою освоєння нових моделей поведінки, розвитку певних практичних навичок, зміни ставлення до виконання завдань. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо» [30].

Метод кейс-технології, або ситуаційні методи навчання (case-study) полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, тексти яких називаються “кейсом”) для спільного аналізу, обговорення або прийняття рішень з певної сфери професійного навчання.

Кейс-метод не лише відображає практичну проблему, а й виокремлює певний комплекс знань, який доцільно засвоїти при вирішенні цієї проблеми, а також оптимально поєднує навчальну та аналітичну діяльність, що є ефективним в реалізації сучасних завдань закладів охорони здоров'я. Цілі, на які спрямовано використання кейс-методу, залежить від типу конкретної ситуації, у зв'язку з чим виділяють: кейс-потреби, кейс-вибір, кризовий кейс, конфліктний кейс, кейс-боротьба, інноваційний кейс тощо.

Вважаємо, що основним завданнями кейс-методу в досліджуваному закладі охорони здоров'я є можливість систематизації практичних проблем на основі набуття та формування відповідних навичок та вмінь (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Завдання методу case-study в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Примітка. Складено автором на основі[44].

«Дослідження науковців свідчать, що цей метод не потребує великих матеріальних і часових витрат й допускає варіативність навчання. Проблемна ситуація може бути висвітлена як при вивченні нової теми у викладенні теоретичного матеріалу, так і може використовуватися з метою узагальнення та систематизації матеріалу»[44].

Ассесмент-центр – це інноваційний метод комплексної оцінки персоналу, що передбачає використання взаємодоповнюючих методик для оцінки реальних професійних якостей фахівців, їх психологічних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей. Разом з тим, «ассесмент-центр, тренінги, ділові ігри, кейси – це методи оцінки персоналу, що дозволяють розкрити потенціал особистості та оцінити його з метою подальшого розвитку. Проте, ці «інноваційні методи оцінки персоналу необхідно використовувати, ґрунтуючись на попередніх результатах традиційної оцінки персоналу. Інноваційні методи оцінки персоналу доцільно застосовувати щодо таких категорій персоналу, як керівники й фахівці. При цьому, найбільш вартісним і, водночас, ефективним є метод Ассесмент-центр» [41, с.318].

Матеріальні, моральні та соціальні методи мотивації персоналу доцільно застосовувати в досліджуваному закладі охорони здоров'я, оскільки вони направлені на задоволення потреб персоналу та реалізацію їх потенціалу. Так, завдяки підвищенню кваліфікації та освітнього рівня працівник отримує бажаний рівень доходу від цієї праці. При цьому, моральні методи забезпечують створення сприятливої психологічної атмосфери у колективі та гуманізацію праці підлеглих з використанням різноманітних стимулів нематеріального порядку.

«Соціальні методи дозволяють персоналу, що має мотиви до праці, соціалізуватися у трудовому колективі та суспільстві завдяки отриманому позитивному результату від реалізації сформованого потенціалу, який одночасно задовольняє потреби керівника закладу у забезпеченні

безперервного розвитку та досягненні цілей домінант стратегічного розвитку як матеріального, так і соціального порядку» [6].

Основні інноваційні методи професійного навчання персоналу, застосування яких є доцільним в досліджуваному закладі охорони здоров'я представлені у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Інноваційні методи професійного навчання персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

<b>Методи професійного навчання</b>	<b>Можливості використання</b>
Екшн-навчання	Метод професійного навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності закладу охорони здоров'я. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. За допомогою методу можна удосконалити професійні компетенції, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні завдання.
Сторітеллінг	Метод професійного навчання нових співробітників закладу охорони здоров'я для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про заклад охорони здоров'я, його особливості.
Самонавчання	Метод професійного навчання, що проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання. Передбачає формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх можливостей робити вагомий внесок у діяльність закладу охорони здоров'я.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод доцільно застосовувати до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

Примітка. Складено автором самостійно.

Серед інноваційних методів управління кар'єрою в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільним є застосування коучингу та методу Secondment. Так, коучинг – це інноваційний метод управління персоналом, своєрідна форма консультаційної підтримки, спосіб сприяння та допомоги в пошуку можливостей для подолання складної ситуації. Завдання коуча допомогти працівникові самостійно знайти знання та закріпити їх на



практиці. При цьому, Secondment в досліджуваному закладі охорони здоров'я є різновидом ротації персоналу, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший заклад охорони здоров'я з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Таким чином, застосування нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволять виявити і розвинути приховані можливості закладу та потенціал його працівників. Саме тому їх упровадження має стати невід'ємним елементом стратегічного розвитку будь-якого закладу охорони здоров'я.

### **3.2. Вдосконалення системи стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті реалізації економічних методів управління персоналом**

В сучасних умовах ефективне управління закладом охорони здоров'я неможливе без кваліфікованих та вмотивованих працівників, компетентність, професійність та особистісний потенціал яких є визначальним чинником досягнення пріоритетних цілей закладу. Відтак, основним завданням керівників закладів охорони здоров'я є створення дієвих систем стимулювання професійної активності працівників, які б відповідали реаліям середовища їх функціонування, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

«Стимулювання праці персоналу закладів охорони здоров'я – це позитивно стимулюючий вплив суб'єктів на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку працівника, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність працівників; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу закладів охорони здоров'я»[6]. Працівнику досліджуваного закладу охорони здоров'я необхідно знати, які вимоги висуваються до нього,

якою буде винагорода у випадку їх отриманні та які санкції будуть застосовуватися при невиконанні вимог.

Концепція винагороди працівників закладів охорони здоров'я повинна базуватися на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї).

Система стимулювання праці працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує якість та ефективність праці відповідної категорії працівників, дозволяє залучити результативних працівників, розкрити та реалізувати їх потенціал.

Ми пропонуємо виокремити три групи чинників системи матеріальних стимулів: соціально-психологічні; економічні; організаційні (рис.3.3).

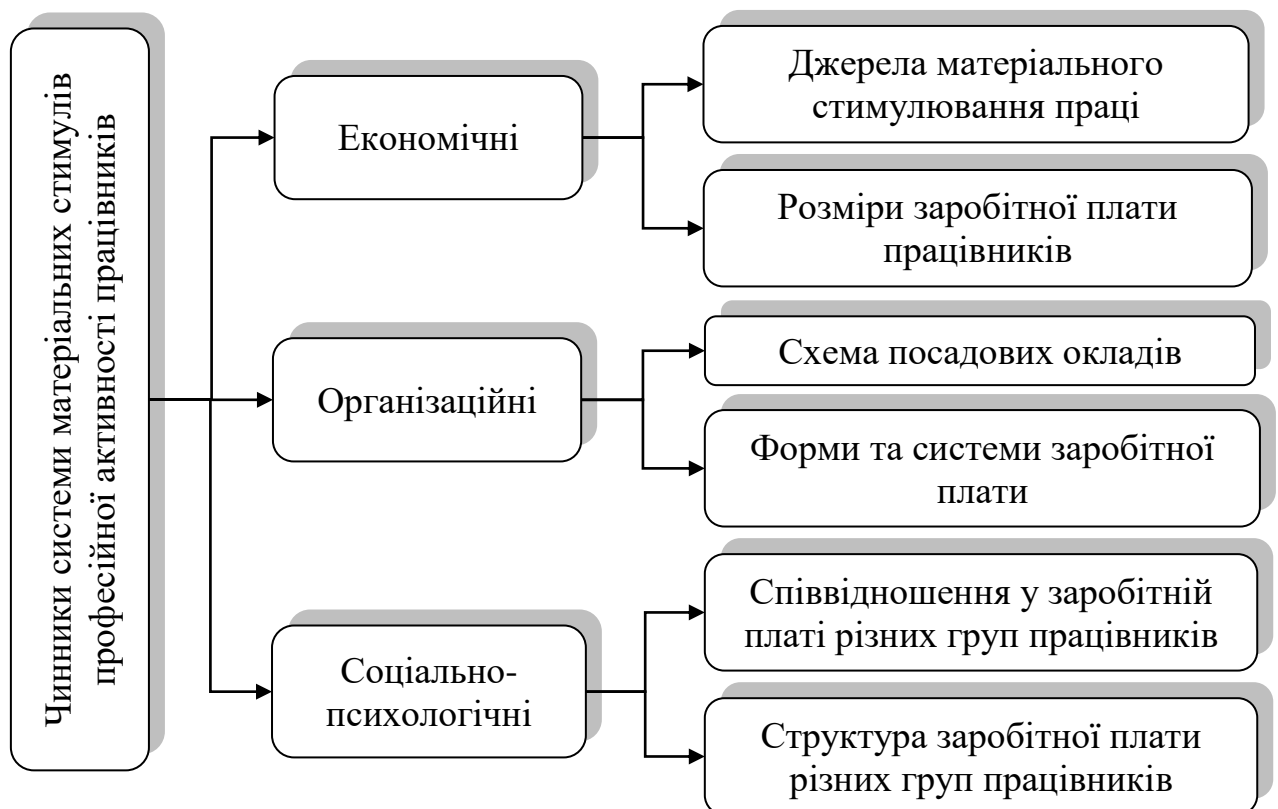


Рис. 3.3. Класифікація чинників системи матеріальних стимулів професійної активності працівників закладів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язана з формуванням рівня оплати праці, наданням різних соціальних пільг. Система винагород є еквівалентом статусу та офіційного визнання конкретних працівників. Відтак, виникає об'єктивна необхідність створення належного мотиваційного механізму в закладі охорони здоров'я, спроможного за допомогою дійових важелів та стимулів підвищити зацікавленість працівників в підвищенні результативності праці, забезпечити оновлення трудового менталітету.

Для побудови ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу працівників в контексті виявлення їх потреб доцільним є впровадження та використання у КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» форм організації стимулювання праці працівників (табл.3.2).

Вважаємо, що правильне визначення мотивів праці підлеглих означатиме вибір найкращого мотиваційного механізму, одержання найкращих результатів діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.

В контексті реалізації економічних методів управління персоналом матеріальне стимулювання посідає найвагоміше місце. Основою матеріальної мотивації є матеріальна винагорода, тобто оплата праці.

Заробітна плата являє собою основну форма винагороди за працю, яка залежить від рівня посади, кількості і якості праці. «Ця залежність забезпечується використанням посадових окладів і систем преміювання та надбавок. Диференціація посадових окладів здійснюється на основі схем, які передбачають перелік посад і «вилку» між мінімальним та максимальним розміром окладів за кожною посадою. При встановленні конкретного окладу працівнику беруться до уваги його ділові якості, обсяг та якість виконаних ним функцій, ступінь його відповідальності, рівень кваліфікації, досвід та знання» [6].

**Форми організації стимулювання праці персоналу досліджуваного  
закладу охорони здоров'я**

<b>Форми</b>	<b>Зміст</b>
Випереджальна	Випереджальний об'єкт стимулювання до початку діяльності інформується про результати, які необхідно досягти та можливості від їх одержання. Працівнику повідомляють, яким чином він буде оцінюватися та як стимулюватиметься його праця.
Підкріплювальна	Об'єкт стимулювання знатиме про те, що виявився коштовним, визнаним і заохоченим у праці тільки після завершення діяльності. Стимулювання в такому випадку підкріплює вже здійснені дії.
Індивідуальна	Відображає зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохоченнями. Недоліками є складності у встановленні показників оцінки результату роботи окремого виконавця.
Колективна	Полягає у визначенні внеску конкретного виконавця в кінцеві результати діяльності колективу та частки в загальному обсязі отриманих залежно від ефективності цієї діяльності матеріальних і нематеріальних благ.
Позитивна	Сприяє підвищенню престижності, авторитетності працівника в очах колег.
Негативна	Спрямована на обмеження певних потреб роботи, що веде до зниження престижу та авторитету просування.
Безпосередня	Передбачає безпосередній взаємозв'язок між дією та стимулом.
Поточна	Проявляється за підсумками кварталу, півріччя та року.
Перспективна	Сприяє формуванню єдиного, згуртованого колективу, що направляє зусилля на досягнення кінцевого показника діяльності, орієнтована на довгострокову мотивацію працівників та сприяє росту їх активності, освіченості і кваліфікації.
Загальна	Заохочення здійснюються у зв'язку з ювілейними датами в житті окремих працівників або з приводу державних свят. При цій формі враховується як тривалість бездоганної праці, так і разові видатні успіхи й досягнення.
Цільова	Передбачає закріплення абсолютних або відносних результатів конкретної діяльності працівників, досягнення яких є умовою присвоєння відповідної кваліфікації.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

«Оплата праці працівників закладів охорони здоров'я має передбачати встановлення винагороди за досягнуті результати понад встановленого заробітку за тарифною ставкою (наприклад, впровадження погодинно-преміальної системи оплати праці). Таким чином, посилюватиметься відповідальність та особиста зацікавленість працівників у кількісних та якісних характеристиках надання медичної допомоги» [24].

Важливим засобом матеріального стимулювання є премія як додатковий засіб винагороди за працю. Премія передбачає гнучку і оперативну винагороду, що відображає залежність між результатами праці і заробітною платою працівника. Працівники преміюються за основною схемою для зацікавлення в покращенні загальних результатів роботи закладу охорони здоров'я і за додатковими схемами, які стимулюють виконання визначених видів робіт. Таким чином, керівнику досліджуваного закладу охорони здоров'я доцільно матеріально стимулювати прагнення працівників до підвищення рівня їх професійної компетенції.

Для формування ефективної системи мотивації професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я важливе значення має нематеріальна мотивація праці, як один із напрямів імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і на цій основі забезпечує формування людського капіталу. «Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні ефективності діяльності закладу охорони здоров'я» [4]. Нематеріальна мотивація має забезпечити відданість працівників закладу охорони здоров'я, сформувати сприятливі внутрішньо організаційні відносини. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників в закладі охорони здоров'я.

«За допомогою нематеріальної мотивації заклад охорони здоров'я проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації працівника і оцінки колегами його заслуг та закінчуючи внутрішнім кліматом закладу охорони здоров'я. В контексті формування ефективної системи нематеріальної мотивації професійної активності працівників закладів охорони здоров'я доцільно впроваджувати наступні форми нематеріальної

мотивації працівників: професійне навчання, сприятливий мікроклімат, незалежність, коректне ставлення керівництва, підтримка колег, відчуття турботи колективу, відчуття згуртованості колективу, похвала» [6].

Вважаємо, що нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури закладу охорони здоров'я, також базуватися на емоційних та внутрішніх потребах працівників. Емоційний компонент діяльності, має давати моральне задоволення, приносити позитивний настрій під час виконання поставлених завдань. Відтак, одним із чинників формування нематеріальної мотивації є позитивний морально-психологічний клімат колективу, що є важливою складовою управління і виступає основою для результативної діяльності.

Базовими компонентами існування будь-якого колективу є принципи взаємодії між керівником і підлеглими. Водночас, відносини з колегами традиційно мають надзвичайно важливе значення для будь-якого трудового колективу. Керівникам доцільно в колективі більше уваги приділяти психологічним аспектам формування колективу і міжособистісним відносинам із колегами, активніше залучати до цього процесу працівників зрілого віку. Відтак, мотивація як функція управління в основу впливу на працівників покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Серед методів нематеріальної мотивації в закладі охорони здоров'я важливими є покращення умов праці: забезпечення працівників новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення.

«Не менш важливою формою нематеріальної мотивації праці є похвала. Як відомо, є два основних типи особистості й, відповідно, два способи мотивації або впливу: батіг і пряник. Однак у той час як до батога працівники досить швидко звикають, що викликає потребу все в жорсткіших заходах для того, щоб домогтися бажаних результатів, а це спричиняє масове звільнення працівників. Відсутність звичного заохочення вже саме по собі є

своєрідним покаранням»[6]. Отже, для створення або підтримки правильного настрою в колективі в нагороді навіть немає необхідності, доцільно подякувати працівникові, який відмінно виконав свою роботу, не відкладаючи подяку на потім і тим більше не забуваючи про неї.

«Суттєвим чинником нематеріальної мотивації є заохочення, як важливий інструмент регулювання діяльності працівників. Відтак, заохочення – заходи морального, правового і матеріального характеру, пов'язані з визнанням заслуг. Підставами заохочення можуть бути: сумлінна і безперервна праця. Добросовісне виконання своїх обов'язків передбачає не тільки чітке та своєчасне виконання покладених на нього завдань, а й творчий підхід, вияв ініціативи, які забезпечували б ефективність роботи та зразкове виконання посадових обов'язків, зокрема, виконання наказів, розпоряджень; дотримання встановлених правил трудового розпорядку; підтримання належного рівня кваліфікації, необхідного для виконання покладених обов'язків тощо; особливі трудові заслуги» [23].

Таким чином, в контексті формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільним є пошук та побудова системи методів мотивації працівників для підвищення рівня їх професійної компетенції. В основі пошуку має бути система встановлених чинників мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників матиме найбільш ефективний вплив на них.

### **Висновки до розділу 3**

Розробка напрямів імплементації сучасних форм і методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволили зробити такі висновки:

1. Напрямом вдосконалення системи управління персоналом в будь-якому закладі охорони здоров'я є формування належного потенціалу працівників, які володіють набором професійних компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією та за якісними характеристиками відповідають потребам закладу. В цьому контексті доцільним є впровадження нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я для досягнення цілей його ефективного розвитку.

2. Застосування нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволять виявити і розвинути приховані можливості закладу та потенціал його працівників. Саме тому їх впровадження має стати невід'ємним елементом стратегічного розвитку будь-якого закладу охорони здоров'я.

3. Ефективне управління закладом охорони здоров'я неможливе без кваліфікованих та вмотивованих працівників, компетентність, професійність та особистісний потенціал яких є визначальним чинником досягнення пріоритетних цілей закладу. Відтак, основним завданням керівників закладів охорони здоров'я є створення дієвих систем стимулювання професійної активності працівників, які б відповідали реаліям середовища їх функціонування, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

4. Нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури закладу охорони здоров'я, також базуватися на емоційних та внутрішніх потребах працівників. Емоційний компонент діяльності, має давати моральне задоволення, приносити позитивний настрій під час виконання поставлених завдань. Відтак, одним із чинників формування нематеріальної мотивації є позитивний морально-психологічний клімат колективу, що є важливою складовою управління і виступає основою для результативної діяльності.



5. В контексті формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільним є пошук та побудова системи методів мотивації працівників для підвищення рівня їх професійної компетенції. В основі пошуку має бути система встановлених чинників мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників матиме найбільш ефективний вплив на них.

## ВИСНОВКИ

1. Належний розвиток організації публічної сфери забезпечується завдяки ефективному управлінському впливу на її персонал. За допомогою кадрових ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань. В такий спосіб реалізується двостороння взаємодія на основі використання різноманітних форм та методів впливу на інтереси, поведінку та функціональну діяльність працівників. При цьому, ефективність управління персоналом організації публічної сфери залежить можливостей вибору та оптимального поєднання широкого спектру методів і форм.

2. Сучасні форми і методи управління персоналом організації публічної сфери, незалежно від критеріїв класифікації, являють собою специфічний вид діяльності зі здійснення впливу на працівників. Варіюватися вони можуть у залежності від поточних завдань організації публічної сфери, її організаційної структури, стилю керівництва. При цьому, ефективне управління персоналом організації публічної сфери досягаються за умови комплексного застосування методів та форм їх реалізації. Комплексність забезпечує всебічний вплив на об'єкт управління та унеможливорює прорахунки. Особливості поєднання методів залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації публічної сфери.

3. Важливе значення в управлінській діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я займають адміністративні методи, які містять в собі способи, прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності працівників. Найбільш поширеними є методи прямої і непрямой дії в залежності від характеру (змісту) керуючого впливу. Економічні методи управління персоналом мобілізують працівників на досягнення відповідного результату, що досягається за допомогою прийомів і способів впливу на виконавців та порівняння витрат і результатів

4. Проведено опитування працівників відділення екстреної медичної допомоги КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» на задоволеність мотиваційних потреб, зокрема, важливості мотиваційних чинників. Відтак,

моніторинг стану використання економічних та адміністративних методів управління персоналом свідчить про те, що ефективне застосування їх призведе до результативності праці кожного працівника досліджуваного КНП.

5. Для забезпечення ефективної діяльності персоналу важливою є імплементація соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному КНП, які за своїм складом і змістом є єдністю соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема.

6. Напрямом вдосконалення системи управління персоналом в будь-якому закладі охорони здоров'я є формування належного потенціалу працівників, які володіють набором професійних компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією та за якісними характеристиками відповідають потребам закладу. В цьому контексті доцільним є впровадження нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я для досягнення цілей його ефективного розвитку. Застосування нових форм та методів управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволять виявити і розвинути приховані можливості закладу та потенціал його працівників. Саме тому їх упровадження має стати невід'ємним елементом стратегічного розвитку будь-якого закладу охорони здоров'я.

7. Ефективне управління закладом охорони здоров'я неможливе без кваліфікованих та вмотивованих працівників, компетентність, професійність та особистісний потенціал яких є визначальним чинником досягнення пріоритетних цілей закладу. Відтак, основним завданням керівників закладів охорони здоров'я є створення дієвих систем стимулювання професійної активності працівників, які б відповідали реаліям середовища їх функціонування, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

8. Нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури закладу охорони здоров'я, також базуватися на емоційних та внутрішніх потребах працівників. Емоційний компонент діяльності, має давати моральне задоволення, приносити позитивний настрій під час виконання поставлених завдань. Відтак, одним із чинників формування нематеріальної мотивації є позитивний морально-психологічний клімат колективу, що є важливою складовою управління і виступає основою для результативної діяльності.

9. Для формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання професійної активності працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільним є пошук та побудова системи методів мотивації працівників для підвищення рівня їх професійної компетенції. В основі пошуку має бути система встановлених чинників мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників матиме найбільш ефективний вплив на них.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016 р. № 12.1(40) С. 640-646.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
5. Васюк Н.О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел). *Державне управління*. 2012. № 1. С. 21-26.
6. Ващенко Н. В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2015. №2. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/2/EV20152\\_153-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/2/EV20152_153-160.pdf)
7. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.
8. Вітенко І. С. Психологічна адаптація сімейного лікаря до професійної діяльності: монографія. Вінниця: Нова книга, 2013. 132 с.
9. Вороненко Ю.В. Дистанційне навчання в режимі online: нові можливості для професійного розвитку, нові перспективи. *Укр. мед. часопис*. 2011. № 3 (83). С. 26.

10. Вороненко Ю.В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3.С. 32-35 URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
11. Гаврилів Н. В. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2009. № 5. С. 179-186.
12. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
13. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації): моногр. 2005. URL: <http://www.library.tane.edu.ua>.
14. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с. .
15. Гринько Т. В., Шевченко В. А. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Економіка та підприємництво*. 2016. Вип. 36-37. С. 96-110.
16. Гульчій О.П., Захарова Н.М., Литвинова Л.О. Проблеми підготовки управлінських кадрів для охорони здоров'я. Матеріали IV з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я. Київ-Житомир. 23-28 жовтня, 2008. Т.2. С.68-69.
17. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 727.С. 46-48.
18. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/2458-zatverdili-noviy-nakaz-moz-pr>
19. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К.: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

20. Дячук Д. Д., Шпак Г.В. Характеристика кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України. К., Україна. *Здоров'я нації*. 2011. Вип. 1(17).С. 40-44.
21. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(10) 2018. С.182-186
22. Захарчин Г. М., Андрусів С. Я. Адаптація персоналу в умовах інтелектуалізації суспільства: суть, завдання, принципи. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. Серія: Економічні науки. 2014. №10 (287). С.14-19.
23. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu\\_2012\\_22.2\\_69.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.2_69.pdf)
24. Єржак Г.Я. Технологія управління закладом охорони здоров'я.: дайджест. Дніпро: ДОНМБ, 2017. вип.3. 162 с.
25. Карамішев Д. В., Федик Н. М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3(34). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua>
26. Кокун, О. М. Адаптація та адаптаційні можливості людини: прикладні аспекти. *Актуальні проблеми психології*. 2005. Т. 5, Вип. 4. С. 77-85.
27. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.
28. Котенко С.Л. Державне регулювання кадрової політики галузі охорони здоров'я. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2015 р.)*. 2015. С. 56-59.

29. Круп'як Л.Б. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

30. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор Видавництво, 2013. 278с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/>

31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене К, «Кондор». 2010. 398 с.

32. Лашкул З.В. Особливості підготовки керівників охорони здоров'я в сучасних умовах. Матеріали науково-практичної конференції «Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я». 2015. Київ, 22 квітня. С.66-70.

33. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні питання*: матеріали VI Всеукраїнської науково-технічної конференції. 2013. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_TZarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_TZarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)

34. Лобас В.М., Владзимирський В.В., Лобас В.М. та ін. Шляхи оптимізації післядипломної освіти керівників медичних закладів. Матеріали V з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організаторів охорони здоров'я України. Житомир. 11-12 жовтня, 2012. С.65-67.

35. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>

36. Луговий В.І. Підготовка компетентних, конкурентоспроможних фахівців у контексті європейських просторів вищої освіти, досліджень, визнання - найважливіший компонент Стратегії державної кадрової політики. *Стратегія державної кадрової політики - основа модернізації країни*:



матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав.2012 р.: до 15-річчя галузі науки *Державне управління*. К.: НАДУ, 2012. С. 3-5.

37. Матеріали діяльності КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» Долинської міської ради Івано-франківської області. URL: <https://dolyna-crl.if.ua>

38. Мельник Л.А. Наслідки еміграції медичних працівників для України. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я*: матеріали науково-практичної конференції. (Київ, 22 квітня 2015). С. 83-86.

39. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. *Вісн. УАДУ*. 2004. №4. С. 464- 470.

40. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/tag/ministerstvo-zdravooхранeniya-ukrain> 290820146

41. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 318-319.

42. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посібник для вчз. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

43. Москаленко С.О. Актуальність підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я, компетентних у питаннях фінансового забезпечення галузі. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я*: матеріали науково-практичної конференції. (Київ, 22 квітня 2015). С.90-93.

44. Нестеренко С. С., Кутліна І. Ю., Іванова К. І. Кейс-метод (case-study) як форма інтерактивного навчання. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. 2017 № 7(23). Vol.3 С. 56-58. URL: <http://archive.ws-conference.com/wpcontent/uploads/ws1752.pdf>

45. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

46. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.

47. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ.

48. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи: спеціалізоване видання / В.В. Лазоришинець, Н.О. Лісневська, Л.Я. Ковальчук, Г.О. Слабкий, М.В. Голобчиков, Д.Д. Дячук, А.Ф. Шипко. К., 2014. 608 с.

49. Поляков І.А. Управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я. Миколаїв. 2020. 18с.

50. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту*. 2013. № 3. С. 113-118

51. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою. Наказ МОЗ від 12.12.2007р. № 742 (зі змінами від.19.01.2021 р. № 74) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1368-07#Text>

52. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва. Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017р. № 1611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text>

53. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. [№ 302](#). Офіційний вісник України, 2018. № 36, ст. 1264. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>

54. Пшук, Н. Г. Проблема професійної дезадаптації лікарів хірургічного та терапевтичного профілю. *Архів психіатрії*. 2013. Т. 19, № 2 (73) С. 151-155.

55. Пшук, Н. Г. Деякі індивідуально-психологічні предиктори формування професійної дезадаптації лікарів хірургічного та терапевтичного

профілю. *Український вісник психоневрології*. 2014. Т. 22, Вип. 1 (78). С. 84-87.

56. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)

57. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України. К., 2009. 72 с.

58. Рожкова І. В., Гайдаш Д. С. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції*. (Київ, 22 квітня 2015). С.113-117.

59. Скібіцький О.М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 1. URL: <http://econa.org.ua>

60. Стеценко Г.С., Побережний А.І. Реформа охорони здоров'я в Україні /за редакцією проф. Голяченка О.М. Тернопіль: Лілея, 2006. 160 с.

61. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. Київ, 2009. С.166-174.

62. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнесінформ*. 2014. № 11. С. 331-336

63. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.

64. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 53(1026). С.178-181

65. Чухно І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. *Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. / ред. кол. : А.С. Немченко та ін. 2015. Харків. 12 березня. С.126-131.

66. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки*. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146-154.

67. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

68. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П., Попович Т.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. ТНЕУ. 2018. С.168-180.

69. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С.94-99.

70. Marr E. E-recruitment: the effectiveness of the Internet as a recruitment source. Brisbane: Queensland University of Technology, 2007. 185 p.

71. Richi Sh. , Martin P. Methodology: Studying the motivational profile of an individual. Access mode: <http://psitest.com.ua>

72. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row Publishers Inc., 1967. 119 p.

