

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СЛИЗЬКОУХИЙ Андрій Михайлович**

**Соціально-психологічні методи управління персоналом  
структурного підрозділу медичної установи / Socio-psychological  
methods of personnel management of a structural unit of a medical  
institution**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЗОЗзм-22  
А. М. Слизькоухий

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Р.Р. Августин

Кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Основні характеристики категорії управління персоналом.....	6
1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом та їх характеристика.....	11
1.3. Взаємозв'язок між видами соціально-психологічних методів управління та їх використання у структурних підрозділах медичної установи.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ.....</b>	<b>26</b>
2.1. Загальна інформація про структурний підрозділ медичної установи та характеристика його сучасного стану.....	26
2.2. Аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» Волочиської міської ради та оцінка їх ефективності.....	31
Висновки до розділу 2.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ.....</b>	<b>44</b>
3.1. Обґрунтування необхідності покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом структурного підрозділу медичної установи .....	44
3.2. Рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом .....	46
Висновки до розділу 3.....	58
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах соціально-економічного відродження України завдання підвищення ефективності використання людських ресурсів піднялося до загальнодержавного рівня. Проведена економічна трансформація передбачає перехід до нових методів і структур управління, в яких людський фактор відіграє роль головної рушійної сили процесів, що відбуваються. Рівень розвитку механізмів управління персоналом в сучасних умовах в Україні є недостатнім. Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом та процесом його формування та розвитку зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування, розвитку та ефективного управління персоналом привертала увагу провідних вітчизняних та зарубіжних учених: Антонюк В.П., Арабян К.К., Балабанова Л.В., Буланкіна О.Ю., Васильєва О.І., Волошина С.В., Грішнова О.А., Захарова О.В., Копил О.В., Леміш К.М., Ляшов Д.О., Черемісіна Т.В., Ревуцький Л.Д., Рибак Н.О., Рибка А.О., Тимошенко К.В., Тугускіна Г.Н., Турило А.М., Фіценц Ю., Чеботарьов Н.Ф., Чорна О.А.

**Мета кваліфікаційної роботи** – окреслити теоретико-прикладне обґрунтування розвитку соціально-психологічних підходів до управління персоналом.

Мета дослідження вимагає вирішення ряду завдань:

1. Обговорити теоретико-методологічний зміст у сфері управління персоналом;
2. Розрізнити соціальні методи та психологічні методи управління персоналом та визначити їх особливості;
3. Провести аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» та здійснити оцінку їх ефективності;
4. Сформулювати заходи щодо оптимізації системи управління персоналом досліджуваної медичної установи;

5. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом травматологічного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня».

**Предметом дослідження** є прикладні аспекти розробки соціально-психологічних методів управління персоналом травматологічного відділення Волочиської багатoproфільної лікарні.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано методи загальнонаукового, теоретичного та емпіричного підходів. Загальноприйняті методи – аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – сприяли комплексному розгляду проблеми, а Методи емпіричного дослідження, включаючи спостереження, порівняння, опис та вимірювання, полегшили оцінку практичного застосування розробок кваліфікаційного дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Удосконалено методичний підхід до класифікації соціальних та психологічних методів управління персоналом.

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропоновано ідеї удосконалення існуючої методики застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом структурного підрозділу медичного закладу. Сформульовані у роботі висновки та рекомендації впроваджуються в практичній роботі травматологічного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» Волочиської міської ради. Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність травматологічного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та зниженні плинності кадрів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати роботи доповідалися і обговорювалися на 2 науково-практичних конференціях: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль) II Міжнародній науково-практичній конференції «Психосоціальні ресурси

особистісного та соціального розвитку в епоху глобалізації» (3-4 листопада 2023 року, м. Тернопіль).

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 89 найменувань. Текст містить 1 таблицю і 18 рисунків. Основний зміст викладено на 75 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Основні характеристики категорії управління персоналом

Процедура відбору компетентних співробітників має вирішальне значення для роботи будь-якої організації. Цей порядок, залежно від методів і засобів управління, може бути багаторазово вдосконалений. Крім того, все це залежить не тільки від рівня професіоналізму співробітників, а й від талановитого управління персоналом. Це питання є значущим, оскільки в сучасний час ступінь конкуренції між конкурентами високий, і виграє той, хто успішно керує своєю організацією та отримує найбільший прибуток.

Управління персоналом в організації є обов'язком керівництва організації, плюс додаткове завдання розробки концепції та реалізації політики щодо персоналу, включаючи розробку політики щодо персоналу та впровадження методів і принципів управління персоналом в організації [5].

На сьогодні не існує універсальної згоди щодо визначення поняття «управління персоналом» (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1.**

#### Наукові визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Ведерніков М.Д.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [10, с.73]
Кулик Я.О., Чен Н.О.	«... формування і направлення мотиваційних установок працівників відповідно до завдань, що стоять перед організацією» [49]
Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.	«... це область діяльності, найважливішим елементом якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [14]

## Продовження таблиці 1.1

Дашко І.М.	“... це забезпечення організації необхідними числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації” [25, с.37]
Герасименко О.О.	“... це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств” [16, с.30]
Петрова І. Л.	“... це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань” [67]
Лозова О. В.	“...забезпечені досягнення цілей та місії суб’єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації” [53, с.38]
Пуртов В.Ф.	“...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства” [73, с.461]
Письменна О.О.	“... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації” [68]
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	“...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками” [91]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	“...комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домогтися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей” [78]

Як наслідок, у літературі зустрічаються численні визначення поняття «управління персоналом». Зазвичай поняття «управління персоналом» поділяють на дві категорії: функціональне та організаційне [45]. У функціональному аспекті розглядається реалізація найбільш значущих компонентів: встановлення основної стратегії, розпізнавання кадрових потреб організації, набір, підбір і оцінка персоналу, просування співробітників, управління витратами [5, 72]. З

організаційної точки зору, управління людьми включає всіх співробітників і різні структурні підрозділи організації, воно також відповідає за взаємодію з людьми. Тематика кадрової системи – особа, відповідальна за організацію, керівник структурного підрозділу, фахівець з кадрової системи, управління персоналом. Основним завданням управління персоналом є системний вплив економічних, соціальних та організаційних заходів на процес підбору та розподілу працівників на підприємстві. Ці заходи називають фінансовими, соціальними та організаційними [9, 64].

Ефективне управління персоналом повинно здійснюватися відповідно до стратегії управління персоналом компанії, яка затверджена компанією в рамках загальної стратегії розвитку компанії. Стратегія управління персоналом має бути зосереджена на першочергових діях, що ведуть до досягнення довгострокових цілей, результатом яких є формування на підприємстві високопрофесійної, цілеспрямованої та згуртованої команди [18].

Розглянувши різні підходи до цієї категорії, ми пропонуємо таке визначення управління персоналом: це сукупність принципів, методів і ресурсів, які спрямовані на вплив на людей з метою максимального розвитку їх потенціалу під час виконання службових обов'язків з метою досягнення цілі організації.

Намагаючись визначити це поняття, першочергову увагу слід приділити функціональним цілям організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Управління персоналом реалізується через функції, які він виконує, це основні види діяльності, що проводяться в цій сфері і спрямовані на досягнення конкретної мети, пов'язаної з конкретним бізнес-заходом. Основними цілями управління персоналом є: визнання потреби в персоналі, пошук персоналу, його розвиток і підтримка його поведінки.

В даний час існує чотири методи управління персоналом:

1. Процесний підхід, згідно з яким управління персоналом розглядається як



безперервний процес взаємозалежних функцій управління;

2. Системний підхід: менеджмент розглядає управління персоналом як сукупність взаємозалежних компонентів: людей, організаційної структури, завдань і методів управління;

3. Ситуаційний підхід, який визначає методи управління персоналом виходячи з реального стану підприємства, а зовнішні умови постійно змінюються;

4. Методи, засновані на виборі різних наукових шкіл менеджменту: Наукова школа менеджменту (1885-1920), Адміністративна школа (1920-1950), Школа психології та людських відносин (1930-1950) і Дослідження кількісних методів управління (1950 р. по теперішній час) [37, 17; 89].

Залежно від методу управління персоналом розрізняють такі підходи: адміністративний (організаційний), економічний і соціально-психологічний, правові методи управління людьми [37, 91]. Якщо управління організацією здійснюється шляхом безпосереднього впливу на людей, то приймається економічний і соціально-психологічний підхід, який управляє людьми шляхом опосередкованого впливу на їхні інтереси. Вони впливають із загальних принципів поведінки та мотивації працівників (кар'єрний розвиток, заробітна плата та премії, участь у прибутках компанії, правовий та соціальний захист працівників, інші етичні та економічні інтереси). Юридичний договір ґрунтується на виконанні умов індивідуального трудового договору та дотриманні правових норм і правил [37, 92]. В даний час найбільше значення мають економічні та психологічні методи для колективу та особистості.

Життєво важливою складовою успішної роботи компанії є формування команди, створення команди людей, які поділяють одне мислення. Це досягається шляхом узгодження інтересів як усього колективу, так і кожного окремого працівника, а також важливу роль у цьому відіграють підрозділи управління персоналом компаній, що безпосередньо пов'язано з розміром компанії, загальна кількість його працівників і характер його діяльності [36].

Основними обов'язками системи управління персоналом компанії є:

- підвищення ефективності та професіоналізму працівників підприємства як суттєвої складової забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів;

- забезпечення ефективної роботи персоналу щодо досягнення цілей «ліквідність-прибутковість-надійність-інноваційність»;

- створення та підтримка потреб організації високоефективним способом;
- повний і ефективний контроль за здібностями кожного працівника підприємства і всього трудового колективу;

- створення умов, що сприяють продуктивній діяльності співробітників, мотивації та дисциплінованості на особистому рівні;

- зменшення плинності кадрів на підприємстві, створення злагодженої команди на підприємстві та мотивація працівників до участі в економічному успіху підприємства;

- піклування про специфіку роботи, робоче місце, зміст роботи, умови для підвищення кваліфікації;

- мати синергетичний ефект через колективний інтерес працівників і компанії в цілому [35, 69-71].

Чітко сформульована система управління персоналом сприяє ефективній роботі компанії, адже управління співробітниками є однією з найважливіших частин роботи організації. Це тому, що в його основі лежить ефективна та трудомістка праця співробітників.

Загалом можна сказати, що вищезазначене є ядром категорії управління персоналом: воно є системним і структурованим, за допомогою економічних і соціальних заходів, пов'язаних з формуванням персоналу та його розподілом. Розподіл праці в організації сприяє якісній роботі працівників і забезпечує належне функціонування організації [65].

## 1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом та їх характеристика

Теоретичною основою методів соціально-психологічного управління є соціальна психологія та психологія особистості, яка є розділом науки, що вивчає взаємодію психофізичної діяльності та соціальних груп, індивідів чи колективів [8, 100].

Ці методи управління повинні враховувати як інтереси суспільства, так і кожної окремої людини.



**Рис. 1.1. Класифікація соціально-психологічних методів управління**

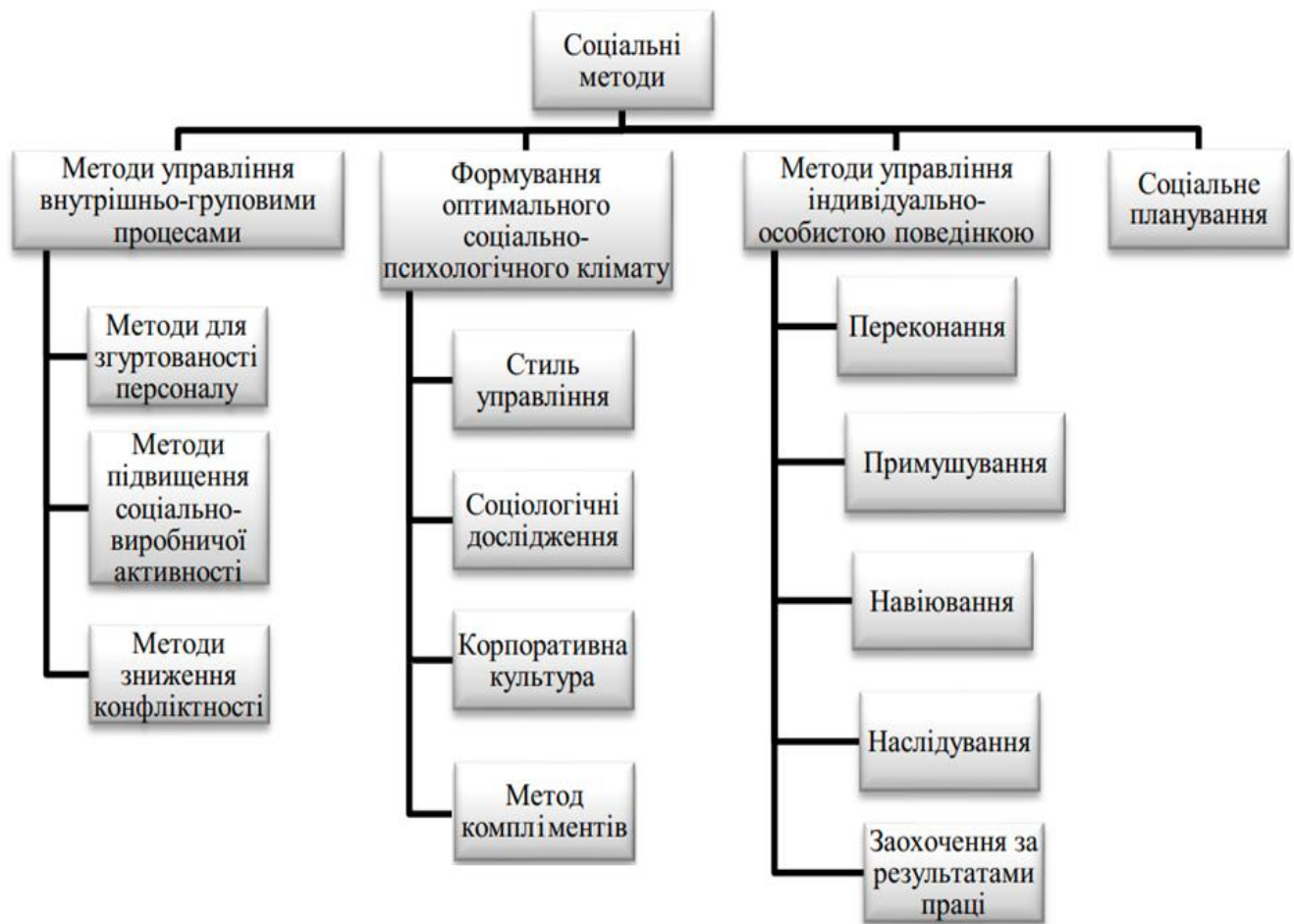
Примітка. Складено на основі [5, 224].

Соціальні методи відповідають за створення відносин з членами однієї команди або між двома працівниками та їхніми відповідними перспективами, все це досягається через створення відносин між соціальною обізнаністю та загальними думками працівників. Соціальні методи виводяться з цілей, інтересів і великих мотивів співробітників, які повинні узгоджуватися з компанією в цілому [19, 158].

Метою соціальних методів є сприяння розвитку колективу як єдиної згуртованої команди і створення сприятливого соціально-психологічного клімату для досягнення спільних цілей групи. Можна стверджувати, що ці підходи є відображенням зовнішнього світу людини [21].

Психологічні підходи зосереджені на тому, щоб допомогти людям діяти

відповідно до своїх уподобань. Як такі, вони будуть виведені з психічних процесів, психічних станів, особистих характеристик, рис характеру та особистості кожного працівника. Їх мета – активізувати та сприяти ефективній діяльності кожного співробітника групи, а також підвищити ступінь задоволеності процесом їх роботи. На це вже впливає морально-психологічний клімат колективу. Продовжуючи аналогію, психологічні підходи, навпаки, повинні враховувати внутрішній світ людини.



**Рис. 1.2. Класифікація соціальних методів управління**

Примітка. Складено на основі [9, 180; 2, 167; 10, 225; 3, 74].

Методи роботи з внутрішніми процесами в групі покликані стимулювати позитивні процеси всередині колективу і зменшувати негативні. Методи об'єднання персоналу мають важливе значення для сприяння згуртованості групи

та забезпечення того, щоб кожен член відчував, що він є частиною єдиного цілого, і загалом йому подобається бути частиною команди. Такого ефекту можна досягти через накопичення традицій, організацію після робочих заходів, які колективно присвячені відпочинку і створенню колективу. Методи підвищення соціально-економічної активності спрямовані на підвищення ініціативи і творчої участі членів групи щодо виконання службових і громадських обов'язків [37]. Вони можуть передбачати участь звичайних співробітників в управлінні організацією, обмін досвідом між працівниками різних рівнів, сприяння інноваціям для вдосконалення процесів, наприклад, у виробництві чи наданні послуг, допомогу в особистих цілях, інтересах, та ідеологічна філософія організації. Навіть якщо це їхні особисті цілі, численні дослідження показують, що люди більше залучені до досягнення цілей, у яких вони безпосередньо брали участь [20, 196-197]. Методи зниження конфліктності допомагають як регулювати взаємодію між членами колективу, так і покращувати емоційно-психологічний клімат колективу. Вони включають соціальну профілактику, яка полягає у спостереженні за членами групи, які мають ризиковану та небезпечну поведінку, ці учасники є потенційними джерелами конфліктів, у результаті команда повинна зосереджуватися на їхніх соціальних інтересах, а не на індивідуальних.

На соціально-психологічний клімат колективу в першу чергу впливають дії керівника і принципи роботи, які він встановлює. У результаті для досягнення найкращого клімату слід використовувати той стиль управління, який суміжний з працівниками і найбільш ефективно сприятиме їх високому рівню активності. Крім того, корпоративна культура визначає філософію організації, цінності та загальні правила поведінки серед персоналу, а також відносини між керівником і його підлеглими. За допомогою корпоративної культури співробітники можуть зрозуміти весь процес розвитку компанії та те, як вони можуть налагодити стосунки зі своїми колегами [41].

Одним із найважливіших аспектів кожної корпоративної культури є

атмосфера глибокої довіри. Коли співробітникам розповідають про всі подробиці їхньої роботи та позиції компанії, їхня віра та пристрасть до ефективної роботи зростає, на відміну від тих, хто вважає, що їх тримають у невіданні про все [22, 163]. Соціологічні дослідження сприяють виявленню причин погіршення соціально-психологічного клімату або, навпаки, визначенню можливих шляхів його покращення. У результаті анкети можна використовувати для проведення анонімних опитувань, які спеціально розроблені для вирішення конкретних проблем або ситуацій. Інтерв'ю можна використовувати для глибокого аналізу конкретних питань або ситуацій. Спостереження можна використовувати для виявлення поведінки співробітників у стресових або надзвичайних ситуаціях. Також можна використовувати соціальні експерименти.

Методи роботи з індивідуальною особистою поведінкою відповідають методам впливу на кожного окремого працівника з метою забезпечення його найбільшої продуктивності. Переконавання ґрунтується на логічному та раціональному впливі людського інтелекту, воно досягається під час послідовної розповіді чи дискусії у стилі «питання-відповідь» [64].

Примус часто буває безуспішним, оскільки об'єкт примусу змушений діяти проти його волі, це обмежує або позбавляє індивіда можливості керувати своїми діями, погрози часто застосовуються у випадках, коли мета тиску досягнута. Це процедура, яка зазвичай вважається негативною формою впливу, але яка іноді необхідна в серйозних ситуаціях, наприклад, при виникненні форс-мажорних обставин. Навіювання – це персоніфікована форма впливу, позбавлена будь-якої формальності, безпосередньо впливає на настрої людини та базується на некритичному сприйнятті інформації. Цей підхід, також званий методом особистого прикладу, використовується для створення ефекту повторення та копіювання. Він використовується щодо працівників, які демонструють виняткову поведінку та досягнення у своїх обов'язках [85].

Стимулювання продуктивності використовується як форма моральної

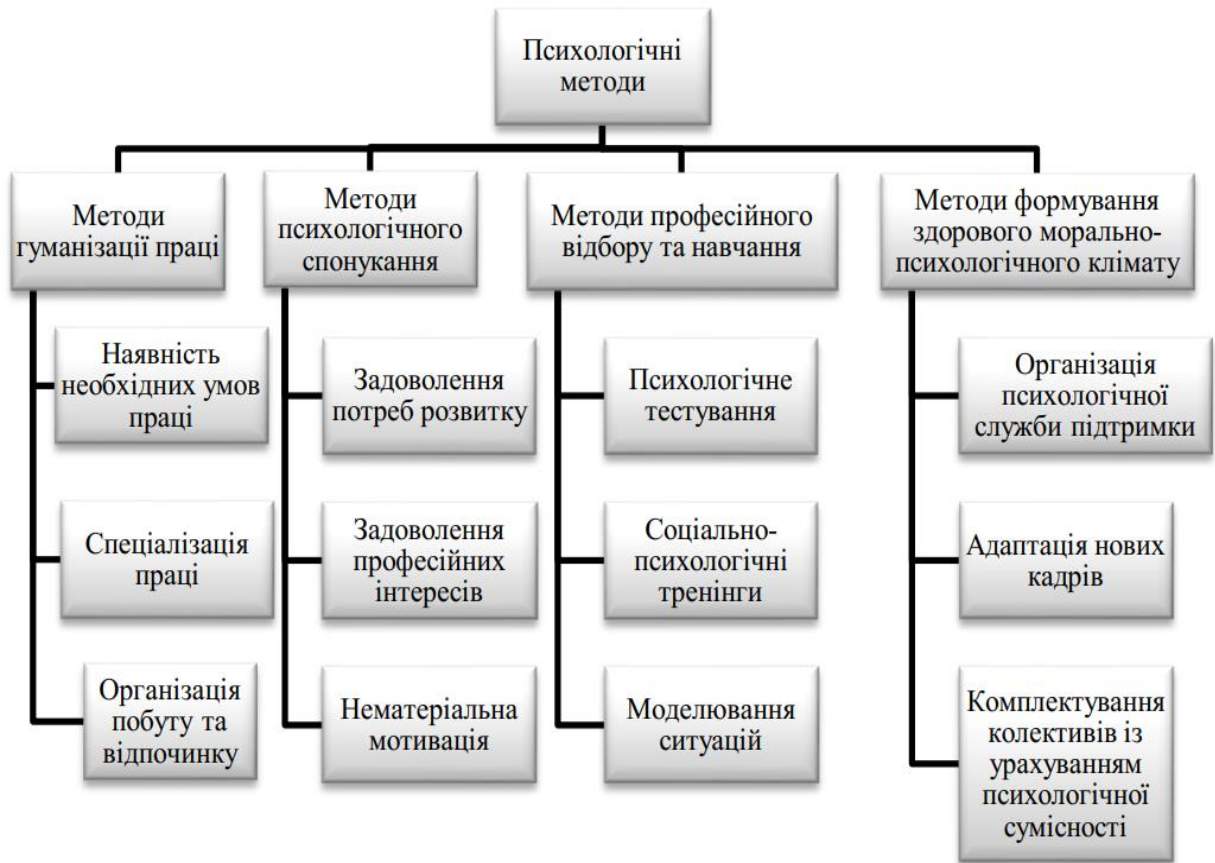
мотивації, яка приводить до того, що працівник має особливий статус у порівнянні з його колегами та певною мірою задовольняє його его. Реалізація цього методу може передбачати різні нематеріальні нагороди, наприклад, звання найвідданішого працівника року, почесні нагороди з відпусткою, додаткові винагороди тощо. Для підвищення ефективності цього методу можна переконатися, що ці нагороди призначаються не керівниками, а іншими співробітниками за підсумками загальних зборів, результатами праці всіх співробітників і т. д. Багато співробітників вважають це дрібницею, але бажання багатьох співробітників зберегти свій ентузіазм весь процес роботи базується на постійній перевірці [62].

Соціальне планування передбачає також прогнозування та регулювання соціальної поведінки колективу. Вони існують для того, щоб регулювати суспільні відносини щодо встановлення норм поведінки та порядку, керуючись загальними інтересами та метою. Тобто соціальне планування відображає соціальну політику компанії. Це сприяє ефективному використанню фінансових і трудових ресурсів, створює оптимальні умови для максимально можливого виявлення трудового потенціалу працівників. Ці обставини можуть включати надання медичної допомоги, необхідної для підтримки фізичного та психологічного здоров'я, вирішення побутових та соціальних питань, підвищення культурних здібностей та сприяння особистим професійним і творчим починанням [77].

Методи гуманізації є вирішальними, оскільки більша частина тижня проводиться на роботі, тому важливо створити середовище, яке матиме позитивний вплив на процес роботи. Наявність необхідних умов праці залежить від організації робочого місця працівників з урахуванням ергономічних і гігієнічних умов, правил техніки безпеки та оптимального розподілу їхнього часу. Спеціалізація праці – це процес надання працівникам знань, необхідних для ефективного виконання роботи, з особливим акцентом на їхній спеціальності [39].

Методи психологічної мотивації несуть у собі прагнення до високоякісної роботи, оскільки вони є похідними від внутрішніх постійних мотивів кожного

працівника. Ці підходи суттєво відрізнятимуться серед членів команди, кожен має своє власне визначення завдання, те, як вони відчують зв'язок із ним і які їхні потреби пов'язані з цим. Вважається, що особистісний ріст і просування є найважливішими для мотивації співробітників. [22, 164]. Особистісний розвиток можна спостерігати в переосмисленні мети життя або в набутті нових умінь і особистісних якостей, які безпосередньо не пов'язані з професійною діяльністю. Ці інтереси проявляються у прагненні підвищити рівень професіоналізму, потребі в допомозі та підтримці керівництва в реалізації цікавих проектів, прагненні до швидкого просування по кар'єрних сходах тощо.



**Рис. 1.3. Класифікація психологічних методів управління**

Примітка. Складено на основі [9, 180; 2, 168; 10, 225; 3, 74; 23].

Також корисним як для особистого, так і для кар'єрного зростання є «перемикання уваги» [20, 200]. Нематеріальна мотивація, зі свого боку, є



додатковими позитивними сторонами роботи саме в цій організації. Серед аспектів, які розглядаються, є надання додаткових днів зайнятості, збільшення кількості часу, доступного для творчої діяльності, можливість вибору особистого режиму роботи або зменшення кількості робочих годин для досягнення бажаної продуктивності, право на вибрати час працевлаштування та інші переваги.

Методи професійного відбору та навчання спрямовані на оцінку можливостей потенційного претендента на ту чи іншу посаду. Вони враховують не тільки професіоналізм знань і здібностей кандидата, а й індивідуальні особливості кандидата, включаючи його здатність до стрес-менеджменту, емоційну стійкість, вольові якості та інші індивідуальні особливості, які враховуються в остаточне рішення.

Як наслідок, метою методів профвідбору є поєднання психологічних особливостей кандидата зі специфікою роботи для відповідності їм. Психологічні оцінки використовуються для розпізнавання саме цих індивідуальних та інституційних характеристик. Найпоширенішим тестом є модель «Великої п'ятірки». Це похідне від таких рис: екстраверсія, доброзичливість, сумлінність (надійність), емоційна стійкість і культура, відкритість до досвіду [11, 231].

Такого методу оцінки особистих якостей достатньо для професійного найму. Соціально-психологічний тренінг передбачає активне тренування здібностей спілкування в житті та суспільстві в цілому: від набуття професійно-корисних навичок до адаптації до нової соціальної ролі з відповідним переглядом Я-концепції та самооцінки [12, 5]. Тобто його можна використовувати не лише як метод навчання, а й як засіб зміни поведінки працівника на новій посаді. Як правило, ці освітні програми спрямовані на підвищення комунікаційних здібностей і сприйняття самоцінності. Моделювання сценаріїв може слугувати як теоретичним, так і практичним підходом. Він також використовується як під час професійного відбору, коли вам потрібно оцінити принципи та порядок виконання чогось конкретного чи вирішення проблеми під час співбесіди, так і

використовується для навчання співробітників з метою вдосконалення їх професійних можливостей на існуючій посаді [14].

Процеси формування здорового емоційно-психологічного клімату значною мірою впливають на загальний стан кожного співробітника, від чого залежить загальна продуктивність компанії. У результаті кожен член команди повинен почуватися емоційно безпечно та як вдома. Для нормалізації душевного стану пацієнта залучаються служби психологічної підтримки, метою яких є підтримка здорового духу та зниження емоційної напруги. Пристосування нових співробітників може в свою чергу порушити і змінити настрій колективу. У результаті має бути розроблена персональна система адаптації, яка максимально часто поєднує новачка з колегами, які вже були там [18].

Це можна продемонструвати обома вищезазначеними способами: перший – це адаптація працівників до нової роботи, другий – знання, отримані працівниками поза роботою, які можна використовувати для покращення їх роботи. Поєднуючи адаптацію з корпоративною культурою, головна мета менеджера полягає в тому, щоб переконатися, що до кінця першого дня кожен новий співробітник має тверде розуміння свого напрямку та мети в організації. [25, 26]. Підбір команди, поряд із психологічною сумісністю осіб, слід розглядати як перший крок у наборі персоналу в одну команду. Зрештою, чи зможе група нормально функціонувати в одному просторі та співпрацювати, залежатиме від сумісності темпераментів, типів мислення, методології дій тощо. сумісність складається з наступних елементів: фізіологічного (вік та інші), психофізіологічного (відмінності в темпераменті та біологічних потребах), психологічного (характер, мотивація), соціально-психологічного (цінності, інтереси) [13, 109]. Однак дуже важливо розуміти, що сумісність не означає, що всі працівники мають бути однаковими. Співробітники повинні допомагати один одному, покривати недоліки перевагами інших. Однак також важливо обирати співробітників, виходячи з їхньої оцінки простоти спілкування та сприйняття інформації, що передається через

спілкування. Також було б корисно залучити команду існуючих співробітників до процесу пошуку нових працівників.

У зв'язку з цим соціально-психологічні підходи є обов'язковими для управління трудовими колективами з урахуванням здібностей та уподобань кожного члена. І хоча між соціальними і психологічними методами управління існує чітка межа, деінде вони перетинаються, поєднуючись і доповнюючи один одного. Обидва шляхи мають потенціал для покращення та регулювання загального клімату в колективі, що в свою чергу сприятиме ефективному виконанню службових та громадських обов'язків [26].

Як наслідок, розуміння галузі соціології та психології має вирішальне значення для кожного менеджера, і вони повинні використовувати ці знання. Тому що підтримувати позитивне ставлення до компанії дорого, і лише задоволення від роботи є гарантованим. Найбільшу загрозу для компанії становлять не конкуренти, а незадоволені співробітники [5, 233]. У результаті кожен керівник повинен брати участь як у соціальних, так і в психологічних методах досягнення відданості співробітників. Для цього він повинен розуміти особливості поведінки конкретних окремих типів особистості та їх манеру поведінки в конкретних групах, при працевлаштуванні враховувати психофізичні властивості людини, характерні для її діяльності та її внутрішнього світу, а також їхній мотив. недостатня увага до соціально-психологічних аспектів може призвести до нездорових стосунків у колективі, що, як правило, знижує продуктивність і ефективність.

### **1.3. Взаємозв'язок між видами соціально-психологічних методів управління та їх використання у структурних підрозділах медичної установи**

Соціально-психологічні підходи, як і всі інші методи, мають місце для всіх підрозділів компанії. Це означає, що кожен структурний компонент можна оцінити або розділити на колектив, який має власні правила та закони. Так існує термін «положення про структурний підрозділ - локальний документ, що визначає положення підрозділу, його внутрішню організаційну структуру, її ролі, функції, права та відповідальність за невиконання або неналежне виконання завдань, покладених на відділ, не користуючись наданими йому правами в повному обсязі» [32]. Проте персональна відповідальність працівника залежить від посадової інструкції (робочого місця). Посадова (трудова) інструкція є локальним нормативним документом, який описує вимоги до працівників, забезпечує раціональний розподіл праці між працівниками та сприяє досягненню поставлених цілей, до неї також входить оцінка роботи працівника, у тому числі під час перевірок ефективності, тестування, є основою для застосування мотиваційних заходів продуктивності праці та заходів покарання за нетрадиційну поведінку, які визначаються договором [32].

Очевидно, що правила, що відносяться до структурного підрозділу, виводяться з методів соціального управління, а інструкції, що стосуються розподілу праці, - з психологічних методів.

Характеристика різних форм і методів управління персоналом у структурних підрозділах медичного закладу є важливою та складною, оскільки некомерційні організації, як правило, мають обмежені фінансові ресурси та не можуть їх вільно використовувати. У цьому контексті персонал медичної організації має першочергове значення, оскільки від нього залежить ефективне та ефективне використання ресурсів компанії, що залишилися.

Для медичної організації персонал як ресурс має додаткову специфіку,

цінність його часу з часом зростає (знання, досвід), а інші ресурси можуть стати менш корисними (наприклад, старе обладнання, технології та медичні вироби підлягають зношенню). При неналежному управлінні персоналом ефективність його роботи (застосування у якості ресурсу) набагато швидше знижується у порівнянні з іншими видами ресурсів, аж до повної втрати (звільнення) або спричинення суттєвих втрат для організації внаслідок неналежного виконання професійних завдань [69].

Система управління персоналом медичної установи містить такі елементи:

1) кадрова політика як набір загальноприйнятих правил, теоретичних поглядів, традицій, вимог, сукупності принципів, які конкретизують та деталізують основні напрями роботи з працівниками медичного закладу, а також методи та механізми такої роботи, що дають змогу сформувати високопродуктивний згуртований штат працівників;

2) кадрове планування кількісного та якісного складу працівників як напрям вирішення завдання визначення потреби підприємства в працівниках конкретного рівня кваліфікації;

3) підбір і відбір персоналу як процес, що складається із кількох послідовних етапів: пошук кандидатів для обіймання вакантних посад; деталізація та уточнення вимог до кандидатів на зайняття вільної вакансії; проведення відбору та прийом на роботу;

4) адаптація нових співробітників, а саме їх ознайомлення з підприємством, його кадровою та загальною політикою, умовами праці в цілому та на робочому місці, правилами охорони праці, технікою безпеки, тощо. Адаптація буває професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна;

5) професійна медична підготовка і створення умов для розвитку персоналу;

6) оцінювання рівня кваліфікації працівників за допомогою атестації. Її метою є періодична переоцінка та критичний аналіз потенційних можливостей співробітників підприємства;

7) керування поведінкою персоналу із усвідомленням того факту, що поведінка працівників на робочому місці – це форма взаємодії конкретної людини із виробничим середовищем. Ще один важливий у сучасних умовах господарювання напрям управління поведінкою персоналу – здатність управляти конфліктами у колективі;

8) мотивація співробітників медичної організації;

9) ведення кадрового діловодства (документообігу, пов'язаного з роботою персоналу закладу) [40].

Прийняття працівників на роботу в структурні підрозділи медичного закладу є складною процедурою, яка передбачає виконання кількох етапів. На першому етапі відбувається пошук працівників відповідної кваліфікації, потім відбір найбільш підходящих кандидатів, а нарешті реєстрація їх на роботу та адаптація до умов роботи в медичному закладі. Процес пошуку працівників ґрунтується на виникненні потреби в працівниках, яка своєчасно висловлюється та вирішується належним чином, якщо є вакантна посада працівника (згідно зі штатним розкладом), працівник звільняється та їх місце, залишене вакантним, а також за наявності виробничої потреби (зокрема, у разі введення нової посади) [50].

Унікальною є і адаптація нового працівника до роботи в медичних установах. Для досягнення мети якнайшвидшого освоєння нового члена колективу його рис та комфортного вписування в роботу колективу керівництво медичного закладу має створити та підтримувати політику щодо адаптації, яка базується на таких принципах:

- орієнтація працівника з моменту початку його перебування в медичному закладі на ефективну роботу і неухильне дотримання стандартів медичної організації;

- доброзичливе ставлення з боку колег до нового працівника, заохочення менторства;

- професіоналізм куратора, що супроводжує нового працівника на початку

його професійного становлення у колективі.

Актуальною для галузі медицини й охорони здоров'я, де обсяги знань і навиків подвоюються кожні три роки, є необхідність забезпечення умов для безперервної освіти [11]. Керівництво медзакладу має:

- заохочувати прагнення працівників отримувати нові знання та компетентності, оперативно вирішувати питання з робочими графіками, відпустками, тощо, якщо працівник дійсно зацікавлений у своєму професійному зростанні через систему освіти, курсової підготовки, відвідування тренінгів, конференцій;

- періодично оцінювати ефективність роботи персоналу з метою оцінки ефективності роботи кожного працівника та визначення способу розподілу ресурсів між працівниками з метою підвищення їх ефективності та просування кращих працівників.;

- для мотивації працівників використовувати усі традиційні методи морального та матеріального стимулювання [33].

Серед інших ефективних стимулів удосконалення персоналу – врахування точки зору команди при вирішенні стратегічних питань розвитку закладу, увага до окремих пропозицій, спрямованих на покращення стану медичного закладу, визнання потенційної вигоди від роботи та отримання нагород. і вдячність за зусилля.

Незважаючи на це, окремі методи та прийоми будуть застосовуватися в усіх підрозділах. Однак, враховуючи специфіку того чи іншого виду діяльності, наприклад, корпоративна культура компанії має цінність для кожного співробітника, незалежно від посади, яку він займає [43].

Також важливим у соціальному плануванні є врахування всіх працівників компанії в цілому. Безсумнівно, існують і методи гуманізації праці, які мають безмежне значення. Окрім загальної організації праці та безпеки, існує безліч додаткових цікавих рішень.

Якщо розглядати команди, то оптимальний клімат і згуртованість колективу будуть мати велике значення, не в останню чергу в цьому плані. В результаті серйозний підхід керівника до питання психологічної сумісності є вирішальним при прийомі на роботу, але ефективніше звернутися до фахівців і мати психолога на постійному місці роботи [51].

В окремий кластер можна виділити верхівку структурних підрозділів лікувального закладу, потім їх об'єднати в одну групу та оперувати. Їм нелегко підібрати методи соціально-психологічного впливу, адже вище по кар'єрних сходах йти нікуди. Їхні особисті цілі та мета їхнього медичного закладу повинні поєднуватися, вони повинні намагатися підвищити якість життя та задоволеність пацієнтів. На них впливає те, як керівники вищої ланки особисто керуватимуть поведінкою окремих людей.

Загалом, цінність застосування соціально-психологічних методів в останнє десятиліття пояснюється зростанням інтелектуальної, культурної, творчої, професійної та особистісної складових [49]. Однак ці методи все ще не використовуються в повній мірі, вони все ще поширені в більшості суспільств через фінансову нестабільність і відсутність економічного розвитку. Зрештою, у цьому випадку керівник закладу змушений приділяти більше уваги фінансовим, виробничим, маркетинговим та іншим аспектам життя суспільства. У зв'язку з цим система психологічного менеджменту повинна бути розроблена під час становлення закладу [78]. У майбутньому, звісно, у міру розвитку та функціонування закладу необхідно розширювати ці методи, змінювати їх відповідно до нових співробітників та команд, а також враховувати їх місце в суспільстві загалом.



## **Висновки до розділу 1**

Управління персоналом – це комплекс методів впливу на людей з метою сприяння найбільшому їх інтелектуальному та професійному розвитку під час виконання службових обов'язків для досягнення поставлених цілей організаційного розвитку. Намагаючись визначити це поняття, акцент слід робити на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Соціально-психологічні методи управління характеризуються використанням непрямих методів впливу з метою підвищення ентузіазму працівників. Соціально-психологічні методи є похідними від методу роботи з відносинами. Головною особливістю цих методів є використання неформальних чинників, інтересів колективу та формального закону. При реалізації соціально-психологічних методів використовуються принципи соціології та психології. Предметом дослідження є когорта індивідів і сімей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

#### **2.1. Загальна інформація про структурний підрозділ медичної установи та характеристика його сучасного стану**

Основною метою створення Комунального некомерційного підприємства «Волочиська багатoproфільна лікарня» Волочиської міської ради Хмельницького району Хмельницької області – це надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, яка надається в амбулаторних або стаціонарних умовах лікарями відповідної спеціалізації (крім лікарів загальної практики – сімейних лікарів) у плановому порядку або в екстрених випадках, послуга передбачає проведення діагностики, лікування, реабілітація та профілактика захворювань, травм, отруєнь, патологічних і фізіологічних станів під час пологів та здійснення медичних послуг населенню.

Відповідно до поставленої мети, спектр дій Лікарні:

1. Лікарська практика з метою надання додаткових медичних послуг населенню, у тому числі види: діяльності закладів, загальної медичної практики, спеціалізованої медичної практики, стоматологічної практики та інших видів медичної допомоги.

2. Процес надання організацією медичних послуг, пов'язаних із законодавством, включаючи діагностику, лікування, реабілітацію та профілактику захворювань, травм, отруєнь або патологій під час пологів або під час вагітності, а також направлення пацієнта до іншої спеціальності чи вищого навчального закладу. догляду, наведено нижче.

3. Розробка, організація, участь і контроль поведінки розподілу населення,

включаючи постійне обстеження стану здоров'я пацієнтки з метою виявлення та лікування захворювань, травм, отруень, патологічних і фізіологічних станів під час вагітності.

4. Взаємодія обстежуваної та інших спеціалістів другого та третього рівнів надання медичної допомоги, які мають на меті діагностику та лікування захворювань, травм, отруень, патологічних станів під час вагітності та з урахуванням особливості стану здоров'я пацієнта.

5. Порядок відбору та направлення хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та спеціалізованих закладів медичної допомоги, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та оздоровлення визначаються законодавством.

6. Відпустки на роботі через хворобу.

7. Направлення на МСЕК осіб зі стійкою втратою працездатності.

8. Участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя.

9. Участь у державних та регіональних програмах, спрямованих на розпізнавання захворювань, запобігання їх розвитку, діагностику та лікування відповідно до програм та чинного законодавства.

10. Участь у вирішенні питань щодо надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та їх вирішення.

11. Подання ідей до заснування щодо створення схем розвитку вторинної медичної допомоги.

12. Визначення потреби структурних підрозділів Лікарні та населення в лікарських препаратах, виробках медичного призначення та медичному обладнанні, що забезпечить населення якісною, своєчасною (24/7) та доступною медичною допомогою.

13. Контроль за постачанням лікарських засобів та ефективним

використанням лікарських засобів, виробів медичного призначення та медичної техніки.

14. Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників лікарні.

15. Зберігання, перевезення, придбання, пересилання, випуск, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, замінників їх аналогів, отруйних і сильнодіючих речовин (засобів) відповідно до вимог чинного законодавства України.

16. Участь медичних працівників для надання додаткової (спеціалізованої) медичної допомоги, у тому числі участь лікарів, які виступають індивідуальними підприємцями за договором, спільною діяльністю та підтримка підвищення кваліфікації інших медичних працівників для надання якісних послуг.

17. Придбання, зберігання та використання ресурсів, пов'язаних з наданням медичних послуг, включаючи фармацевтичні препарати (включаючи наркотики та прекурсорні сполуки), обладнання, інвентар тощо.

18. Координація зусиль лікарів при наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги з іншими аспектами надання медичної допомоги, у тому числі установами інших напрямів та сторонніми особами, які опікуються добробутом населення, у тому числі соціальною служби та правоохоронні органи.

19. Забезпечення медичного обслуговування населення згідно з чинними правилами України.

20. Надання послуг з медичної реабілітації.

21. Прикладом цього є надання медичних послуг іншим організаціям охорони здоров'я, які спеціалізуються на вторинній медичній допомозі, таким як сестринська індустрія.

22. Інші обов'язки, пов'язані з виконанням обов'язків Лікарні.

Лікарня може бути центром вищих медичних навчальних закладів будь-якого ступеня акредитації та закладів післядипломної освіти.

Лікарня є організацією 501(с)(3) і не має мети отримання прибутку.

Будівлю лікарні було завершено в 1931 році. У 1932 році швидкими темпами за рік було збудовано одноповерхову цегляну будівлю, в якій розташовувався лікувальний пункт на 40 ліжок і був призначений для Волочиської ЦРЛ. Ця подія стала офіційною датою народження центру.

Нині тут є бактеріологічна лабораторія, протитуберкульозний кабінет, а також комп'ютерний томограф спіральний.

Згодом, у 1960-1980 роках, на базі лікарні було споруджено чотири додаткові корпуси, в яких розмістилися офтальмологічне, неологічне, отоларингологічне, акушерсько-гінекологічне, інфекційне та педіатричне відділення.

За останні 15 років Волочиська лікарня відчула якісне підвищення у кожному відділенні. Помешкання спроектовані відповідно до сучасних стандартів і побажань.

3 грудня 2012 року колектив Волочиської лікарні очолює лікар-хірург вищої кваліфікації Чубар Віктор Миколайович, який є депутатом обласної ради трьох скликань.

У Волочиській лікарні працюють 74 досвідчені лікарі. Серед лікарів є «Заслужений лікар України», який вважається найкваліфікованішим із 14 лікарів вищої категорії, 31 – першої та 14 – другої категорії. Нараховується 178 медичних сестер. 60 вищої якості, 59 першої якості, 27 другої якості.

Допоміжного персоналу нараховується 53 особи.

Медична амбулаторна допомога населенню надається в консультативно-діагностичному центрі, який розрахований на 300 відвідувань в зміну.

Стаціонарна допомога здійснюється на 215 ліжках у 12 спеціалізованих відділеннях.

Для статистичної звітності у 2022 році у відділеннях стаціонару проліковано 6702 хворих, з них у відділенні анестезіології та інтенсивної терапії – 138 пацієнтів, прийнято 295 пологів, в амбулаторно-поліклінічних закладах проведено 2680

оперативних втручань, у стаціонарі – 1715 оперативних втручань, з них 151 визнано невідкладними. Виконано 12809 діб із ліжковим режимом та проліковано 1347 хворих на ліжковий день. Амбулаторних звернень лікарів-стоматологів – 6224, лікарів інших спеціальностей – 130428 відвідувань. Проведено 11823 УЗД, 8652 рентгенографії, 13603 флюорографії, 905 внутрішніх обстежень, 10233 амбулаторних обстежень, 475940 обстежень. Перераховані показники свідчать про значний потенціал структурних підрозділів компанії та наявний резерв для надання високоякісної медичної допомоги мешканцям громади.

Травматологічне відділення входить до складу структурного підрозділу Волочиської багатопрофільної лікарні Волочиської міської ради. Зараз у відділенні 20 ліжок, травматологічний пункт, який працює цілодобово. На сьогоднішній день спектр його використання розширився і включає ендопротези кульшового суглоба різних типів. Застосовуються також новітні методи лікування: металоостеосинтез різними пластинами фіксації, інтрамедулярний остеосинтез, синтез зовнішнього апарату для фіксації.

Застосовується мінімально інтрузивний підхід до лікування: артроскопічне обстеження колінних суглобів.

У відділенні проведено капітальний ремонт у палатах та операційному блоці, оснащено пересувним рентгенапаратом – ЕОП, монітор пацієнта. Сьогодні травматологічне відділення - це добре оснащений сучасний підрозділ лікарні, де виконуються майже всі оперативні травматологічні і артроскопічні втручання, надається кваліфікаційна та безперервна допомога хворим.

## **2.2. Аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» Волочиської міської ради та оцінка їх ефективності**

У травматологічному відділенні Волочиської багатoproфільної лікарні проведено дослідження задоволеності працівників системою управління персоналом. У розслідуванні брала участь 21 особа (7 лікарів, 7 медсестер, 7 осіб).

Постановка проблеми: яка користь від використання психологічних методів у травматологічному відділенні Волочиської лікарні?

Пояснення мети дослідження. Методи соціальної психології знаходяться на перетині соціальних цілей і практичних питань, пов'язаних з організацією. Зокрема, зростання популярності психологічних методів соціалізації позитивно впливає на ефективність дій персоналу. І навпаки, проблеми, пов'язані з недостатнім використанням соціально-психологічних методів управління, настільки ж різноманітні, як і проблеми організації з недостатнім використанням цих методів в інших сферах.

У дослідженні висунуто гіпотезу: система управління персоналом у травматологічному відділенні Волочиської лікарні буде більш ефективною, якщо в управлінні організацією застосовувати соціально-психологічні методи.

Економічна криза негативно впливає на суспільство в цілому, супроводжується нестабільністю, невпевненістю у завтрашньому дні, зниженням доходів. Питання утримання кваліфікованих працівників є першорядним для управлінських структур, успішне вирішення якого неможливе без зміни системи нематеріальної мотивації працівників психологічними методами управління.

Справа в тому, що в умовах навколишньої нестабільності та численних втрат робочих місць у різних сферах економіки, персонал розчаровується, дезорганізовується і, як наслідок, знижує результативність своїх зусиль, що, у свою чергу, знижує ефективність роботи. все підприємство.

Економічна криза вимагає надзвичайної напруги з боку керівництва, його здатності керувати працівниками за допомогою психологічних методів управління і навіть зміни системи заохочення. Першочерговим завданням тут є спроможність створити не загальне резюме положень, а натомість підхід, який враховує унікальні характеристики, риси та здібності кожного працівника. Головне завдання управління – вміло розкрити сильні сторони працівника.

Мета дослідження: дослідити систему управління персоналом через ступінь задоволеності працівників та розробити рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів на основі існуючих проблем.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати існуючу систему управління персоналом та з'ясувати думку працівників про застосовувані методи управління.
2. Виявити та проаналізувати мотиваційні переваги співробітників.

Метод збирання інформації: онлайн опитування.

Робочий план дослідження:

1. Складання програми дослідження.
2. Розробка інструментарію дослідження: гугл-анкети для співробітників.
3. Проведення опитування серед працівників.
4. Обробка результатів опитування.
5. Аналіз та інтерпретація результатів.

Респондентам було запропоновано відповісти на 17 питань шляхом вибору варіанта відповіді, що найбільш точно відображає ступінь задоволеності тим чи іншим компонентом анкети та запропоноване одне відкрите питання стосовно пропозицій працівників щодо покращення системи управління.

Структура анкети складається з питань за тематикою:

- задоволеність роботою (питання 1, 2,3);
- задоволеність умовами праці (питання 4, 5, 6, 14, 16);
- задоволеність відносинами в колективі (питання 7, 8, 9, 10);



- задоволеність матеріальною мотивацією (питання 11, 12, 13).

Анкету, запропоновану для заповнення співробітникам травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня», наведено у Додатку А.

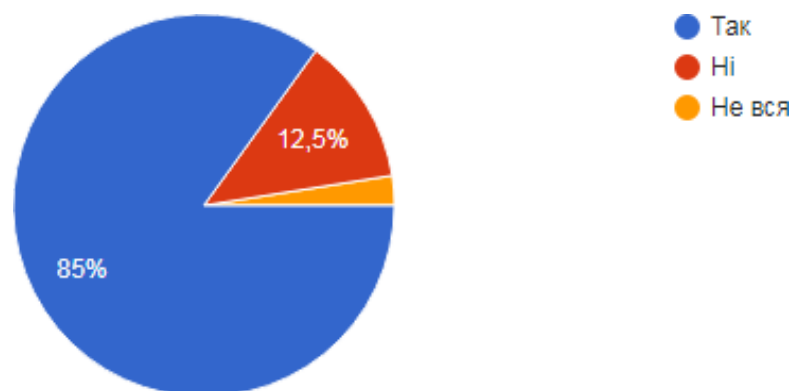
Далі розглянемо результати дослідження.

#### Задоволеність роботою.

респондентів просили оцінити поточний ступінь задоволеності роботою за 10-бальною шкалою. Десять обрали 15% співробітників, дев'ять – 25% співробітників, вісім – 25% співробітників, сім – 20% співробітників, тобто 85% співробітників оцінюють задоволеність роботою на високому рівні. Лише 15% працівників вважають, що менше п'яти.

У підсумку можна зробити висновок, що працівники травматологічного відділення Волочиської багатoproфільної лікарні наразі задоволені своєю посадовою інструкцією.

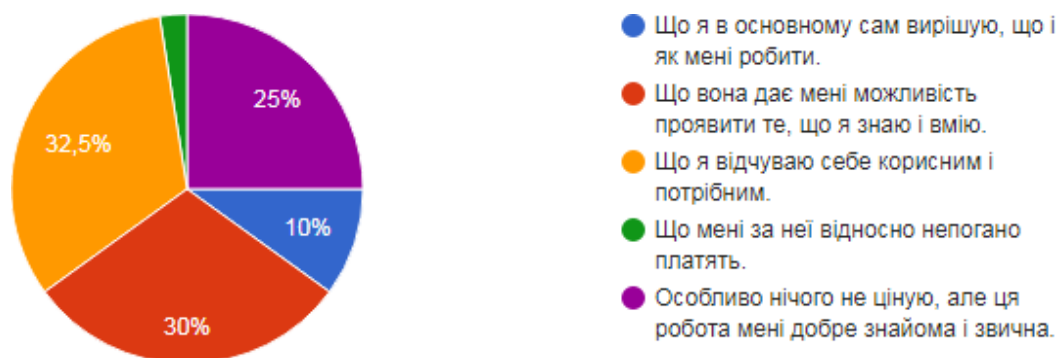
Розглянемо наступне питання, щодо задоволеності роботою.



**Рис. 2.1. «Вам цікава виконувана робота?»**

Як бачимо з діаграми 85% працівників вважають свою роботу цікавою, що також говорить про високий рівень задоволеності своєю роботою.

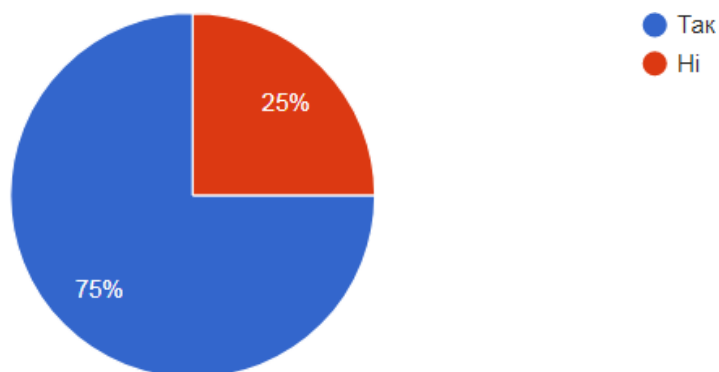
Наступна діаграма демонструє нам обрані відповіді працівників на питання «Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі?».



**Рис. 2.2. «Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі?»**

У результаті можна зробити висновок, що більшість працівників травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні задоволені своєю роботою, вважають її розвагою, цінують можливість проявити свої знання та здібності, почуваються потрібними та бажаними. пацієнтів.

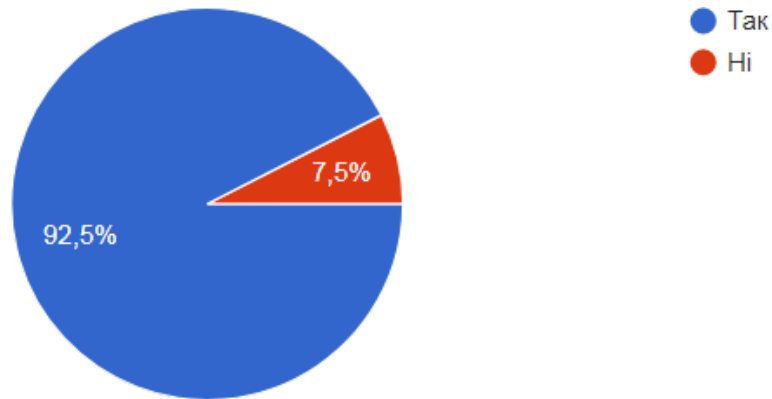
Задоволеність умовами праці.



**Рис. 2.3. «Вам надається вся необхідна інформація для якісного виконання роботи?»**

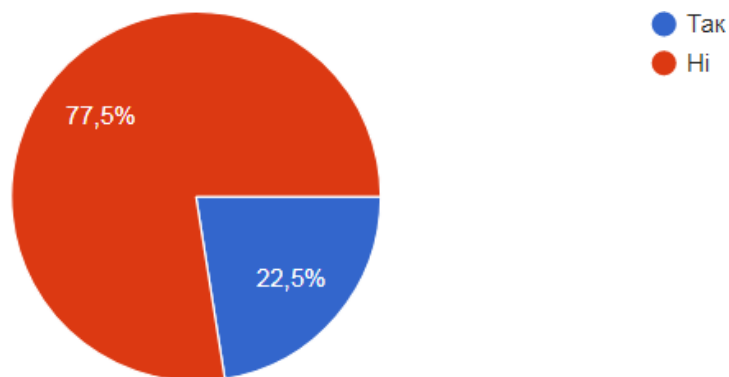
Рис. 2.3 показує нам, наскільки співробітники поінформовані про якість своєї роботи. 75% співробітників відповіли, що володіють усією необхідною інформацією. 25% відповіли «ні», це може бути пов'язано зі специфікою відомств, їм може бути недоступна певна інформація або на державному рівні бракує

інформації (наприклад, конкретні реформи чи інновації, які вже реалізовані, але інформація щодо зайнятості надається в невеликій кількості).



**Рис. 2.4. «Вам надаються всі необхідні матеріальні засоби для якісного виконання роботи?»**

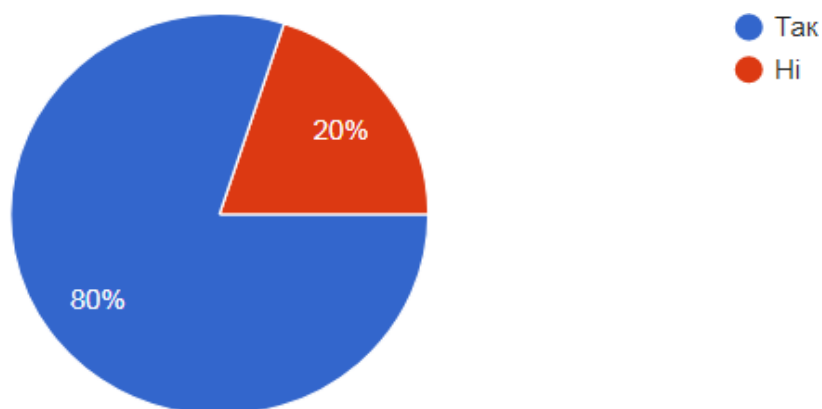
Як бачимо з діаграми 92,5% працівників мають всі необхідні матеріальні засоби для якісного виконання роботи, лише 7,5% вважають, що їм надається недостатньо таких засобів.



**Рис. 2.5. «Вам здається, що навантаження на Вашому робочому місці є надмірним?»**

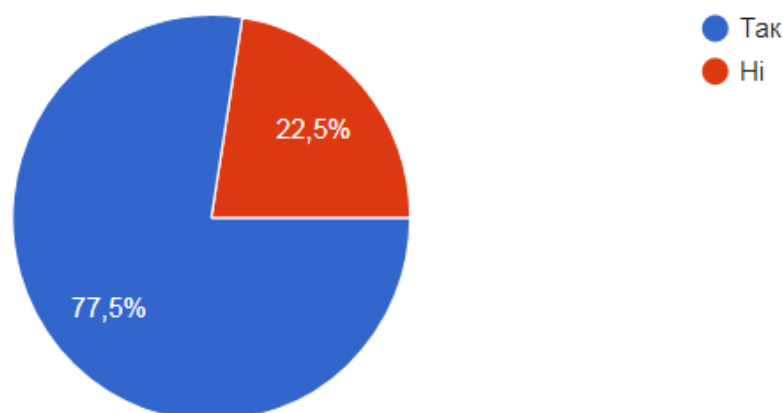
На даному рисунку ми бачимо відповіді працівників на питання, щодо надмірності праці. 77,5% вважають, що їх робота не є надмірною. 22,5% вважають

навпаки. Скоріше за все це пов'язано з напрямком роботи, в кожного працівника (лікарів, медсестер, санітарок) різне навантаження, так як специфіка роботи різна.



**Рис. 2.6. «Чи вважаєте Ви, що Вам необхідна додаткова нематеріальна мотивація (визнання заслуг у вигляді похвали, подяки і т.п.)?»**

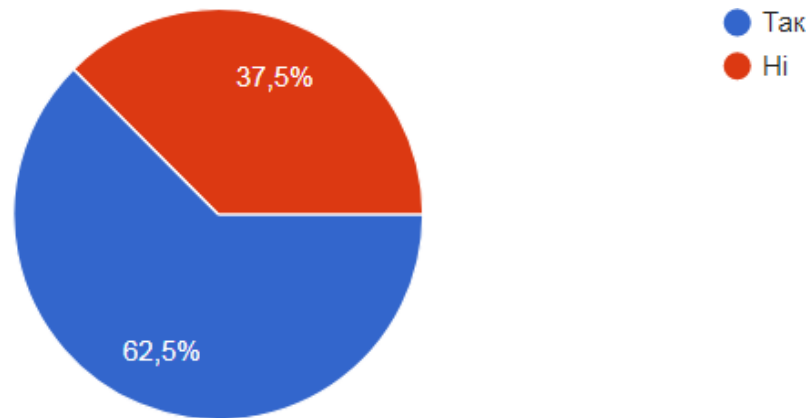
Рис. 2.6 демонструє нам необхідність додаткової нематеріальної мотивації для працівників, так як великий відсоток (80% працівників) мають в цьому потребу.



**Рис. 2.7. «Ви вважаєте, що необхідно розширити соціальний пакет, який надається в організації?»**

Працівники травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» вважають, що необхідно розширити соціальний пакет,

який надається в організації, відсоткове співвідношення можемо спостерігати на рис. 2.7.

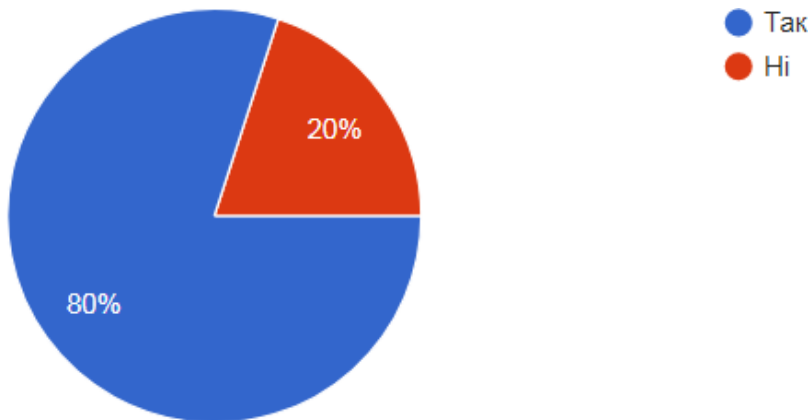


**Рис. 2.8. «У Вас в організації є можливості для особистого розвитку та професійного зростання?»»**

З рис. 2.8 видно, що в травматологічному відділенні Волочиської багатопрофільної лікарні є можливості для розвитку особистості та професійного зростання. Можливо, не для всіх категорій працівників, оскільки близько 38% працівників вважають, що таких можливостей немає. Також це може бути пов'язано з невірою у власні таланти.

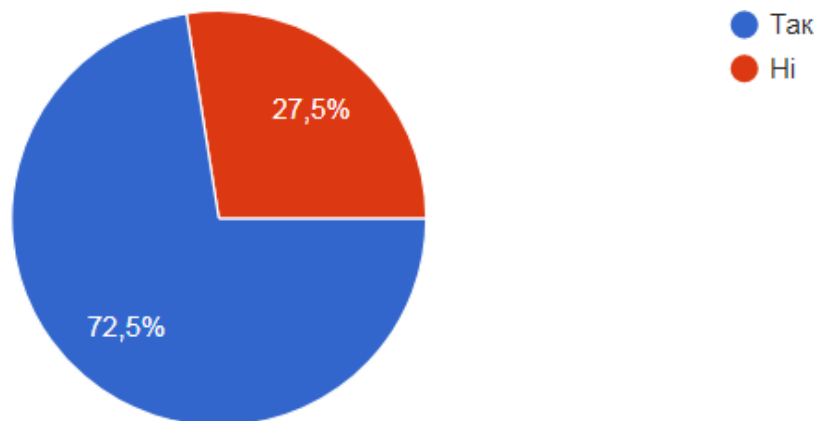
У підсумку можна сказати, що задоволеність працівників умовами праці в травматологічному відділенні Волочиської лікарні відповідна. Вони отримують всю необхідну інформацію для виконання завдання, забезпечені необхідними матеріалами, завдання не надто складне, а також є можливості для професійного розвитку. Проте опитування свідчить про те, що співробітники потребують додаткової нематеріальної мотивації, а також розширення соціального пакету, доступного їм на роботі.

Задоволеність відносинами в колективі.



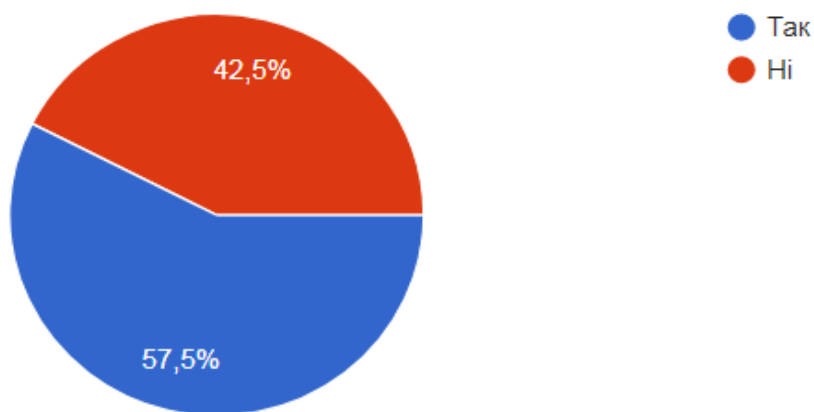
**Рис. 2.9.** «Вам здається, що робота розподілена рівномірно?»

За результатами досліджень можемо бачити, що робота в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» в цілому розподілена рівномірно.



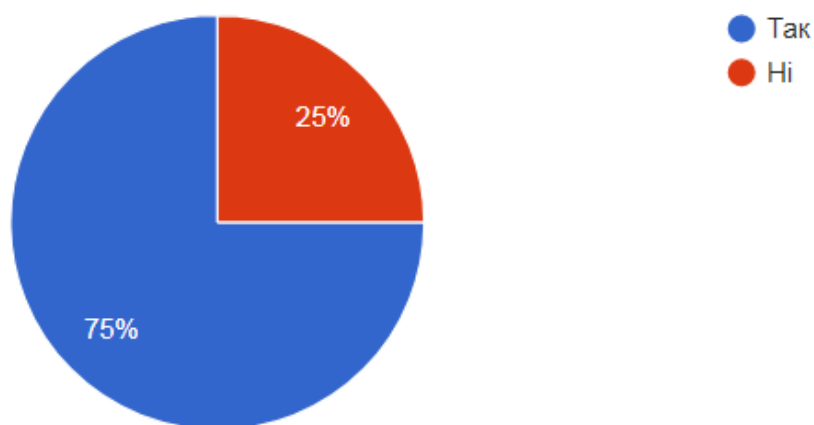
**Рис. 2.10.** «Ви відчуваєте підтримку колективу, де Ви працюєте?»

Підтримка колективу в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» також на гарному рівні, про що свідчать результати опитування працівників.



**Рис. 2.11. «Ваш керівник обговорює з Вами результати та плани діяльності організації?»»**

Стосовно обговорення планів діяльності травматологічного відділення КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» керівництва з працівниками, то відповіді мають невелике розмежування. Це може бути пов'язано з тим, що керівник не приділяє значної уваги всім працівникам. Керівник обговорює подальші плани з керівництвом Лікарні.



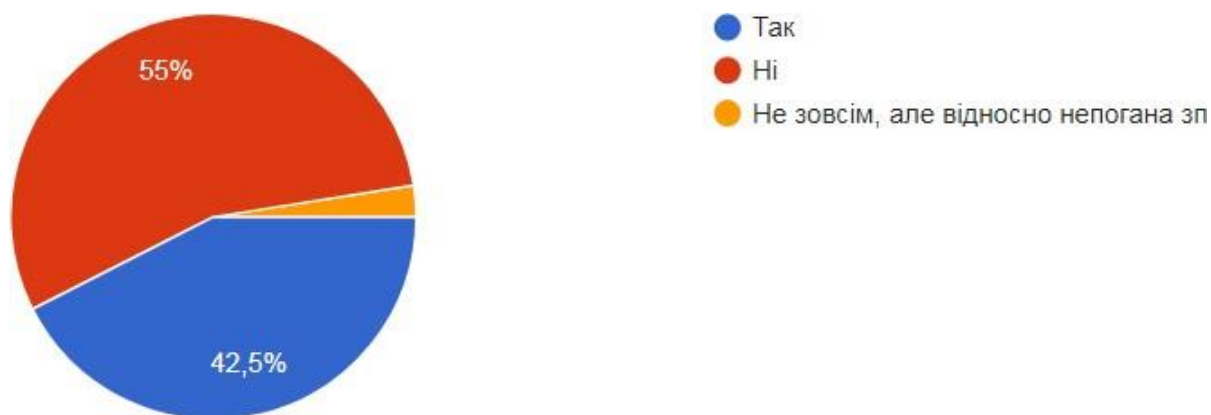
**Рис. 2.12. «Ви отримуєте оцінку Вашої роботи від керівника?»»**

Більшість працівників травматологічного відділення отримують оцінку своєї роботи від керівництва.

Добрим оцінюють і стосунки колективу в травматологічному відділенні Волочиської лікарні. Праця співробітників розподілена рівномірно, вони отримують допомогу від своєї команди та оцінюються керівником з точки зору

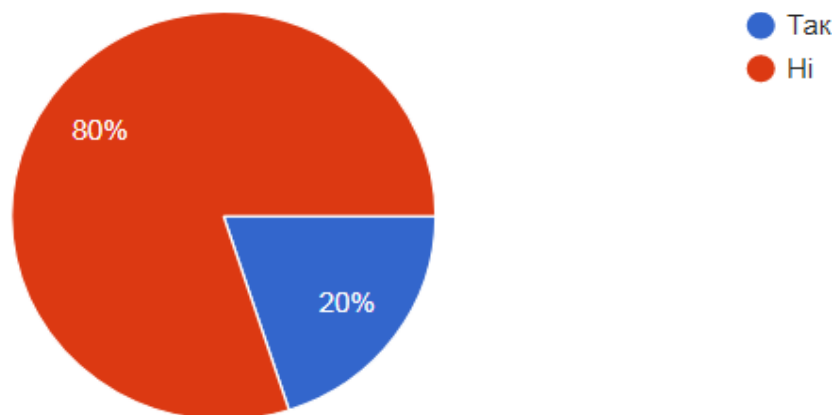
продуктивності. Єдиний аспект роботи відділення, який потребує посилення – це обговорення планів діяльності завідуючого травматологічним відділенням Волочиської багатопрофільної лікарні. Вони будуть вважати себе важливими і необхідними, оскільки керівник довіряє їм і дає їм можливість брати участь у діяльності організації.

Задоволеність матеріальною мотивацією.



**Рис. 2.13. «Ви задоволені одержуваною зарплатою?»**

Задоволеність працівників одержуваною зарплатою поділилася майже порівно серед тих хто задоволений і хто не задоволений.

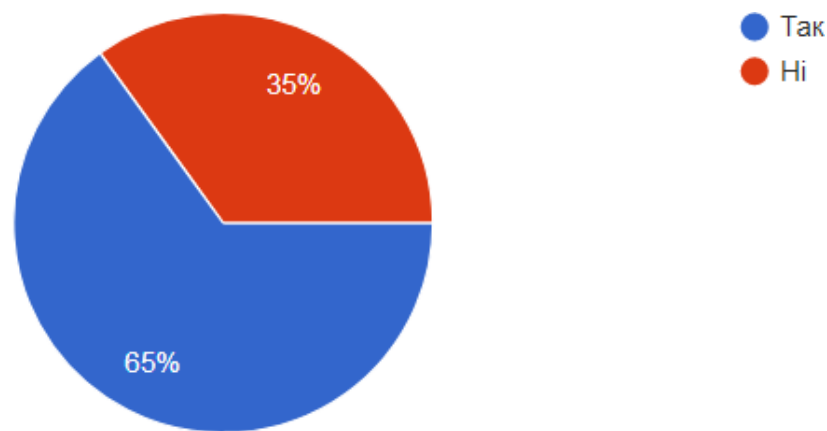


**Рис. 2.14. «Чи вважаєте Ви, що зміни Вашої зарплати безпосередньо пов'язані з результатами Вашої роботи»**

Зміна заробітної плати працівника не пов'язана з результатами роботи



працівника, оскільки оплата праці здійснюється за штатним розкладом. Щомісячна оплата працівників може відрізнятись залежно від конкретного завдання чи посади, яку вони займають, наприклад, може бути конкретна заборгованість або заміна працівника. Задоволеність працівників одержуваним матеріальним заохоченням неоднозначна. 55% співробітників не любить зарплату, яку вони отримують, решта користуються нею. У результаті керівництво має враховувати обмеження та повноваження організації, щоб підвищити матеріальне стимулювання працівників.



**Рис. 2.15. «Ви рекомендували б організацію іншим як гарне місце роботи?»»**

Пропозиція інших як хороше місце для роботи демонструє ступінь задоволеності співробітників системою управління персоналом і загальним робочим середовищем. Якщо люди почуваються задоволеними своєю роботою, умовами та атмосферою, вони, швидше за все, поділяться цією інформацією з іншими. Це збільшує ймовірність того, що ви порекомендуєте їм це.

Запитали також працівників травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні щодо їх думки щодо покращення роботи відділення.

Пропозиції працівників щодо покращення роботи у відділенні:

- покращити рівень управління персоналом;

- покращити систему заохочень (матеріальних та моральних);
- справедливо оцінювати роботу кожного працівника, мотивуючи цим кожного співробітника проявити свої професійні здібності;
- приділяти більше уваги колективу, його згуртуванню.

## **Висновки до розділу 2**

Волочиська багатoproфільна лікарня сприяє зростанню своїх працівників через розвиток персоналу. Уважно вивчає потреби своїх працівників, забезпечує їх відповідну підготовку та розвиток для забезпечення населення належним рівнем охорони здоров'я відповідно до чинного законодавства України.

В травматологічному відділенні Волочиської багатoproфільної лікарні культивується культура взаємоповаги, довіри та відкритості між керівництвом та працівниками. Компанія підтримує високі етичні стандарти, яких уникає під час конфліктів, і сприяє створенню позитивного робочого середовища. Усе це сприяє вдосконаленню травматологічного відділення Волочиської багатoproфільної лікарні та спроможності керівництва використовувати соціально-психологічні методи управління персоналом для сприяння розвитку працівників та створення їм належних умов.

З метою дослідження задоволеності працівників системою управління персоналом травматологічного відділення Волочиської багатoproфільної лікарні було створено анкету.

Структура анкети складалася з тем, що стосуються роботи, місця роботи, стосунків з колегами, матеріальної мотивації.

Багато працівників травматологічного відділення задоволені своєю роботою, вважають її цікавою, приємною, бажають проявити свої знання та здібності, почуваються корисними та потрібними.

Задоволеність працівників умовами праці на належному рівні. Вони отримують всю інформацію, необхідну для виконання своєї роботи, вони мають необхідні технічні навички, і робота не надто складна, крім того, є також можливості для професійного розвитку. Однак дослідження показує, що працівники потребують додаткової зовнішньої мотивації.

Також висока задоволеність колективу стосунками в травматологічному відділенні. Праця співробітників розподілена рівномірно, вони отримують допомогу від своєї команди та оцінюються керівником з точки зору продуктивності. Єдиний аспект бізнесу, який потрібно вдосконалити, це обговорення планів керівника і підлеглих. Вони будуть вважати себе важливими і необхідними, оскільки керівник довіряє їм і дає їм можливість брати участь у діяльності організації.

Задоволеність працівників одержуваням матеріальним заохоченням неоднозначна. 55% співробітників не любить зарплату, яку вони отримують, решта користуються нею. У результаті керівництво має враховувати обмеження та повноваження організації, щоб підвищити матеріальне стимулювання працівників.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

#### **3.1. Обґрунтування необхідності покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом структурного підрозділу медичної установи**

Значну роль в управлінні персоналом Волочиської багатoproфільної лікарні відіграє комунікація, значний акцент приділяється покращенню комунікації між керівництвом та працівниками травматологічного відділення. Зокрема, керівництво часто обговорює з персоналом найважливіші питання та проблеми, пов'язані з діяльністю відділу.

Крім того, керівництво сприяє професійному розвитку співробітників, що також може служити мотиваційним аспектом.

Керівництво намагається сприяти розвитку своїх співробітників. Наприклад, травматологічне відділення може брати участь у програмах, які підвищують їхні професійні здібності та знання.

Волочиська багатoproфільна лікарня зосереджена на розвитку свого персоналу через кадрове планування. Вона ретельно аналізує свої потреби в робочій силі, забезпечуючи належне навчання та розвиток кадрів, щоб забезпечити належний рівень надання послуг з медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України.

В травматологічному відділенні Волочиської багатoproфільної лікарні культивується культура взаємоповаги, довіри та відкритості між керівництвом та працівниками. Компанія підтримує високі етичні стандарти, яких уникає під час конфліктів, і сприяє створенню позитивного робочого середовища. Усе це сприяє

вдосконаленню травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні та спроможності керівництва використовувати соціально-психологічні методи управління персоналом для сприяння розвитку працівників та створення їм належних умов.

Необхідність підвищення ефективності соціально-психологічних методів управління персоналом травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні можна вивести з багатьох аспектів.

По-перше, покращення системи управління персоналом є необхідністю в умовах постійно бізнес-середовища, яке постійно змінюється, та високої конкуренції. Забезпечення ефективної роботи персоналу та його максимального використання є важливим елементом успіху компанії [7, 87].

По-друге, під час стрімких змін у соціально-економічному середовищі важливо переконатися, що персонал сприймає нові вимоги та завдання. Для цього важливо використовувати ефективні соціально-психологічні методи управління персоналом, які сприятимуть розвитку корпоративної культури та надихатимуть співробітників на результат [30, 173].

По-третє, покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом дозволить забезпечити максимальну ефективність взаємодії між керівництвом та працівниками, а також між самими працівниками.

Це дозволить знизити рівень конфліктів та підвищити загальний рівень задоволеності працівників своєю роботою [23; 30].

Як наслідок, удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом має вирішальне значення для успішної роботи компанії та має на меті забезпечити ефективну роботу працівників, підвищити їхню мотивацію та задоволеність, зменшити кількість втрачених працівників та сприяти розвитку інших.

Крім того, важливо розуміти, що кожен співробітник є особливим і має унікальні вимоги та бажання. Тому варто звертати увагу на індивідуальні вимоги

співробітників і підходити до кожного індивідуально, це гарантує найбільшу мотивацію та ефективність у роботі.

У підсумку, покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, оскільки допомагає забезпечити ефективну роботу персоналу, підвищити рівень мотивації та задоволеності працівників та знизити втрати на заміну персоналу [11].

### **3.2. Рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом**

Як зазначалося раніше, медичний персонал є основним ресурсом охорони здоров'я, оскільки лікарі є творцями медичних послуг. В результаті вони створюють якість медичних послуг і надають виняткову медичну допомогу, тому від них залежить соціальна та медична ефективність всієї системи охорони здоров'я, а власний результат – від механізму мотивації та системи оплати праці. у сфері охорони здоров'я.

Медичний заклад, як і будь-який інший бізнес, може зазнати значних збитків через неефективне управління заробітною платою, а непрозора або несправедлива система винагороди може негативно вплинути на продуктивність працівників. Це зумовлює необхідність зміни не лише системи та способу оплати праці, а й мотивації та стимулювання медичного персоналу.

Створення якісного механізму мотивації та стимулювання є однією з найважливіших функцій будь-якого керівника чи лідера, оскільки він впливає на поведінку персоналу в організаціях, компаніях чи установах з метою підвищення ефективності та продуктивності. Крім того, менеджер повинен розглядати всю картину, включаючи мотивацію та стимулювання, оскільки це різні аспекти дій. У

результаті мотивація – це свідомий вибір поведінки, на який впливають як зовнішні (стимули), так і внутрішні (мотиви) фактори. У процесі працевлаштування мотивація спонукає працівників виконувати свої основні вимоги під час виконання своїх посадових обов'язків.

У результаті, впроваджуючи мотиваційний механізм у закладах охорони здоров'я, керівники посилюють мотивацію своїх працівників, виходячи з потреб своїх підлеглих, тобто керівники повинні стимулювати їх до участі для досягнення цілей. Крім того, індивідуальні та загальні цілі компанії повинні бути підпорядкованими. Як наслідок, кожному працівнику слід надати персоналізований процес для формування мотивації на основі його фактичних уподобань.

Надання інструментів стимулювання (винагороди) сприяє мотиваційному процесу. Їх завжди слід поєднувати з процесом просування, оскільки це призведе до посилення механізму мотивації та стимулювання в організації. Під заохоченням персоналу ми маємо на увазі зовнішній мотиваційний фактор, який викликає у людей бажання діяти, основою якого є інтерес (грошовий, моральний, індивідуальний або груповий) [29].

Будь-якому керівнику доведеться мати справу з процесом заохочення своїх підлеглих і надання їм обов'язків. Внутрішня компенсація, яка вважається мотивацією, є похідною від самої роботи. Це може бути відчуття отримання результату, сенсу чи значення для самої роботи, самоповаги тощо. У результаті найпростіший спосіб забезпечити внутрішню винагороду – це створити сприятливе середовище для діяльності та точно визначити завдання.

В межах медичної установи прикладом інструментів забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов для роботи завдяки забезпеченню необхідного матеріально-технічного оснащення (наприклад, згідно з примірним табелем матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженим Наказом МОЗ від 26 січня 2018 року № 148), комп'ютеризації, адекватного навчання медичного персоналу та його розвитку, ротації кадрів тощо.

Зовнішні винагороди не є похідними від самої праці, а натомість надаються організацією. З точки зору мотивації, це розглядається як захоплення роботою, яке сприяє більшій оцінці наявного трудового потенціалу.

В результаті мотивація і стимулювання є невід'ємною частиною стратегії і методів управління персоналом. Мотивація - це стратегічний підхід, спрямований на досягнення глобальних цілей, які пов'язані з цілями співробітника і є частиною загальних цілей організації.

Наприклад, лікар, який бажає розширити або вдосконалити свої професійні знання, буде брати участь у навчанні або додатковому навчанні за рахунок медичного закладу, в якому він працює, це допоможе закладу розвиватися за рахунок отриманих знань і навичок. Стимулювання – це спосіб мотивації, який задовольняє більшість мотивів (насамперед матеріальних) працівників і підвищує продуктивність праці. Наприклад, такі винагороди, як бонуси, 13-та зарплата, додаткова робота, гнучкий графік.

У результаті ми можемо зробити висновок, що мотивація та стимулювання мають однакову спрямованість: мотивація передбачає зміну поточного стану справ в організації, тоді як стимулювання стосується підтримки поточного стану організації.

Для вирішення питання підвищення якості медичних послуг та їх ефективності необхідний комплексний підхід, який враховує існування кількох типів працівників: тих, які піклуються про соціальну значущість і змістовність своєї роботи, а також тих, хто стурбований заробітною платою та іншими грошовими цінностями, пов'язаними з їх роботою [4].

Сучасним керівникам охорони здоров'я, на відміну від інших керівників економіки, не вистачає розуміння необхідності процесу розвитку та формування кадрів охорони здоров'я. Цей процес передбачає планування якісного та кількісного складу персоналу, набір, відбір, розстановку, адаптацію, оцінку та навчання персоналу закладу охорони здоров'я. Так, ці процеси відбуваються в закладах



охорони здоров'я, але вони не пов'язані один з одним, не підпорядковуються ні політиці, ні філософії, ні управлінню персоналом, усе це призводить до проблем, про які було сказано раніше.

У зв'язку з цим виникає потреба в якісній процедурі підготовки медичного персоналу в закладах охорони здоров'я, яка є основою інноваційного потенціалу закладу, потенціалу зростання та конкурентоспроможності, тобто має стати невід'ємною частиною закладу. загальний порядок планування діяльності закладу охорони здоров'я [83, 97].

Процедура формування медичного персоналу повинна враховувати такі фактори, як організаційна архітектура установи, корпоративна культура, ринок праці та медичні послуги, нормативні та законодавчі потреби. Врахування цих факторів дозволить кадровій стратегії закладу бути проактивним, забезпечувати задоволення потреб у персоналі та враховувати інтереси працівників під час діяльності.

Як наслідок, підвищення морального духу та задоволеності працівників має вирішальне значення для успішного управління персоналом. Для досягнення цієї мети важливо забезпечити ефективну комунікацію, підвищити кваліфікацію співробітників, надати можливості для розвитку та використовувати систему мотивації та стимулювання співробітників. Важливо пам'ятати, що кожен співробітник унікальний, має свої цілі та прагнення, тому підхід до кожного з них потрібно індивідуальний [32, 107].

Дозвіл співробітникам брати участь у їхніх улюблених видах діяльності може значно підвищити їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Одним із методів підвищення мотивації співробітників є використання систем стимулювання. Система заохочення може включати різноманітні винагороди, включаючи додаткову відпустку, премію, підвищення заробітної плати, додаткові відпустки, можливість професійного розвитку та ін.

Вкрай важливо, щоб система заохочення була справедливою та прозорою, інакше результат буде неочікуваним, а мотивація працівників негативно вплине. [26; 34].

Крім того, вкрай важливо надати співробітникам можливості для професійного зростання. Це може передбачати надання учаснику можливості брати участь у тренінгах, семінарах, конференціях та внутрішньому наставництві. Інші заходи з підвищення кваліфікації. Ці можливості надають працівникам нові знання та здібності, підвищують їх ефективність і розвивають нові навички [51, 201].

Крім того, важливо створити сприятливу атмосферу в команді. Наприклад, вони можуть брати участь у різноманітних заходах, які сприяють командній роботі та підвищують ентузіазм працівників. Ви можете влаштовувати тематичні вечірки, спортивні змагання, командоутворення та інші заходи, які сприятимуть стосункам між колегами та створюватимуть позитивну атмосферу.

Зрештою, дуже важливо враховувати індивідуальні вимоги та вподобання працівників. Наприклад, дозволити домашню роботу для тих, хто цього хоче, або дозволити гнучкий графік для батьків з маленькими дітьми [17, 161]. Такі дії можуть допомогти зберегти цінних працівників та збільшити їхню мотивацію до роботи.

У результаті успішне управління персоналом передбачає підвищення ентузіазму та задоволеності співробітників шляхом забезпечення ефективного спілкування, професійного розвитку та створення приємного робочого середовища. Крім того, слід враховувати індивідуальні потреби.

Зазначені підходи до мотивації є традиційними і використовуються більшістю організацій, які піклуються про своїх співробітників. Крім того, в залежності від обраних векторів корпоративної політики перевага надається тій чи іншій формі мотивації та стимулювання. У цьому випадку інші способи заохочення ентузіазму співробітників використовуються не так часто, як це необхідно або могли б істотно вплинути на ефективність процесу роботи, але цього не

відбувається. Крім того, слід шукати інноваційні методи як для управління персоналом в цілому, так і для якісної мотивації та стимулювання діяльності.

Сучасним організаціям потрібні здорові співробітники, оскільки недосипання негативно позначається на стані функціональної діяльності та результатах діяльності компаній.

У закладах охорони здоров'я відсутність спеціаліста через хворобу чи стан здоров'я може коштувати життя пацієнта, якщо йому не надати своєчасну професійну допомогу. У зв'язку з цим вигідно брати на озброєння іноземні методи заохочення працівників, пропонуючи можливість безкоштовного медичного обслуговування. Вакцинація за рахунок компанії, додаткова мотивація для співробітників, які не палять, медичне страхування, знижки або компенсація вартості занять у спортзалах, оплата басейну – це поштовх для працівників багатьох організацій за кордоном.

Розвиток персоналу – це сукупність ініціатив, спрямованих на підвищення професійних і управлінських здібностей працівників з метою підвищення продуктивності та прибутковості, зменшення втрат, пов'язаних із впливом людей, і підвищення їх професіоналізму [19].

Для ефективного вдосконалення системи психологічних методів управління персоналом у травматологічному відділенні Волочиської багатопрофільної лікарні запропоновано окремий напрямок управління персоналом.

Аналіз кадрового стану підприємства показав, що травматологічне відділення Волочиської багатопрофільної лікарні потребує працівників із сучасними знаннями та вміннями, здатними застосувати їх у всій діяльності підприємства, а не лише у наданні медичних послуг. Кваліфікований персонал стане важливим активом організації на шляху до успішного досягнення її стратегічних цілей у сповненому ризиків середовищі господарювання.

Управлінському персоналу травматологічне відділення КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» важливо розуміти, що ефективність співробітника

залежить не лише від його рівня його професіоналізму та досвіду, а й від особистого ставлення до виконання власних професійних обов'язків, а також від наявності організаційних бар'єрів, що перешкоджають досягненню максимальних результатів від роботи як окремого працівника, так і усього колективу.

Систему навчання і розвитку персоналу травматологічного відділення КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» доцільно реалізувати в двох форматах: груповому та індивідуальному. Кожен із форматів має свої беззаперечні як переваги, так і обмеження, а також специфічні методи роботи з працівниками і технології їх реалізації.

До групових методів навчання і розвитку працівників, які можна рекомендувати до застосування у травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня», належать:

- тренінги професійних, ділових і управлінських навиків;
- семінари та майстер-класи;
- курси професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації як медичних працівників, та і управлінського персоналу;
- бізнес-симуляції (для управлінського персоналу);
- стратегічні сесії (для керівного складу установи);
- фасилітаційні заходи, тощо.

Переваги групового навчання у межах розвитку персоналу є такими:

- можливість змодельовати різні робочі ситуації із реальної практики і в навчальному форматі відпрацювати нові способи поведінки в умовах, які можуть скластися (при цьому кожен член колективу знатиме, що йому або їй робити у кожній конкретній ситуації);
- можливість отримати фідбек від членів групи і підтримку від колег у процесі проходження навчання;
- ефект командної роботи, формування командного духу;

- економічна вигода для підприємства (запросити фахівця і провести тренінг для 12 осіб значно дешевше, аніж організувати для кожного працівника окреме навчання).

Недоліки та обмеження групового формату навчання працівників підприємства:

- неможливість оперативно врахувати всі індивідуальні особливості та рівень підготовки кожного працівника, що бере участь у навчанні (звідси нездатність коучів і тренерів забезпечити 100% ефективність передачі нових знань і навичок усім учасникам через різницю у рівнях їх первинної підготовки та індивідуальних особливостей);

- недостатня кількість часу для формування набору стійких навичок (неможливо за один тренінг навчити людину опанувати складну компетентність, звідси виникає стійка необхідність посттренінгового супроводі працівників підприємства для закріплення отриманих знань і навиків на прикладному рівні).

До методик індивідуального навчання та розвитку персоналу травматологічного відділення КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня», які можуть бути застосовані в практиці діяльності, відносяться:

- ініціативи та проекти, спрямовані на вдосконалення конкретних навичок чи здібностей.

- внутрішнє навчання та тимчасове працевлаштування працівників.

- індивідуальні ініціативи зростання членів команди (як у вертикальній, так і в горизонтальній професійній сферах);

- коучинг і керівництво командою;

- наставництво.

Переваги індивідуального розвитку персоналу такі:

- врахування індивідуальних особливостей, інтересів і потреб особистості, ступеня її знань і здібностей при проектуванні навчального процесу та його реалізації;

- індивідуальний підхід до кожного працівника в процесі навчання, використання актуальних індивідуальних методів і форматів розвитку персоналу, які найбільше підходять для кожної конкретної ситуації;

- потенціал для навчання, залишаючись залученим до основної роботи в компанії.

Недоліки та обмеження індивідуального формату навчання:

- висока вартість індивідуального навчання;

- складність в розробці і реалізації індивідуальних навчальних траєкторій.

Враховуючи всі вищезазначені особливості, обидва формати навчання в травматологічному відділенні Волочиської багатопрофільної лікарні мають як переваги, так і недоліки. Рекомендується використовувати методи групового навчання, щоб досягти бажаних результатів і мати відповідний баланс якості, масштабу та вартості під час навчання. Індивідуальне навчання не так ефективно для розвитку ключових здібностей співробітників і розвитку топ-менеджменту компанії.

Активний розвиток комп'ютерів та Інтернету сприяв створенню нової форми навчання та розвитку персоналу – дистанційного навчання, яке має ряд унікальних переваг та довело свою ефективність в умовах погіршення епідеміологічної ситуації у 2020 році.

- низька вартість послуг одного співробітника (відсутність плати за оренду приміщення, проїзд тощо);

- високий ступінь доступності (для дистанційного навчання працівнику потрібен лише комп'ютер і постійний доступ до мережі Інтернет);

- створення особистого графіка навчання, персонального маршруту навчання, який максимально враховує переваги та потреби працівника;

- набуття високого рівня знань;

- здатність поєднувати та поєднувати навчання та працю.

Серед негативних сторін та обмежень дистанційної освіти можна виділити наступні

його атрибути:

- необхідність того, щоб працівник мав уміння використовувати комп'ютер або інший пристрій для навчання на рівні досвідченого користувача;

- високий ступінь залежності результатів навчання від мотивації працівника та рівня його відповідальності (оскільки дистанційне навчання передбачає повну залежність від мотивації та знань працівника),

- дистанційне навчання в першу чергу використовується як засіб передачі знань і технологій, і меншою мірою воно дозволяє розвивати знання.

здібності і таланти. Досягнення практичних знань, які набуваються в процесі навчання, безпосередньо пов'язане зі ступенем мотивації співробітника.

Сьогодні найпоширенішими підходами до організації та проведення дистанційної освіти є:

- веб-класи – дистанційне навчання, онлайн-конференції, вебінари, ділові ігри, воркшопи та майстер-класи, які поповнюють знання та вміння співробітників, підвищують їхні знання та вміння.

- електронні розсилки, трансляція лекційної інформації та перевірки навчальних завдань в електронному форматі;

- навчальні комп'ютерні класи та програми.

Сьогодні все більше і більше компаній всередині домашньої сфери створюють центри свого дизайну.

дистанційне навчання з метою стандартизації, скорочення витрат та підвищення якості навчання внутрішнього персоналу. Розвиток ІТ сприяв тому, що дистанційна освіта набуває все більшого значення в освітній системі компаній, установ та організацій. Нижче нами наведено перелік курсів дистанційного навчання платформи «Прометей», які можна рекомендувати для розвитку

персоналу травматологічного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». Їх найбільшою перевагою є те, що вони безкоштовні:

1. Як відстежувати контакти при COVID-19.
2. Антикризовий курс для медичних менеджерів.
3. Менеджмент медичного підприємства.
4. 5 кроків до ментального здоров'я під час пандемії.
5. Вступ до травматології.
6. Стратегічна інформація в сфері громадського здоров'я.
7. Малоінвазивний метод лікування – артроскопія колінних суглобів.

В результаті еволюція співробітників компанії складається з чотирьох окремих площин. Керівництву травматологічного відділення Волочиської багатoproфільної лікарні слід звернути найбільшу увагу на вектор навчання працівників, а саме на можливості використання технологій дистанційної освіти, онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів. Ці технології не призначені для того, щоб заважати працівникам виконувати свої повсякденні обов'язки, натомість вони призначені для забезпечення тривалого прогулу без реальної роботи чи оплати.

Через недостатню прибутковість компанії велика кількість соціально-психологічних методів впливу на співробітників є неефективними. Оскільки ці методи безпосередньо не впливають на фінанси співробітників, вони натомість вимагають використання ресурсів компанії. Як наслідок, удосконалення соціально-психологічних методів є більш значущим у контексті корпоративного управління. Їм потрібно буде витратити багато власних ресурсів і часу на реалізацію запропонованих ініціатив.

У процесі вдосконалення психологічних методів управління можна виділити наступні етапи:

1. Обізнаність керівників з фундаментальними положеннями соціально-психологічної науки;
2. Розробка програми оцінки діяльності співробітників;



3. Створення системи винагород.

4. Розробка програми управління соціально-психологічним кліматом у громадах;

5. Удосконалення системи життєвого циклу співробітника в компанії;

6. Розширення масштабів діяльності компанії.

Хоча перший етап здається менш практичним, він має вирішальне значення для реалізації наступних п'яти етапів. На цьому етапі всі керівники повинні пройти навчання підвищення кваліфікації, яке включає теоретичні знання, які описуються на практиці, таке навчання передбачає використання соціально-психологічних методів у бізнес-середовищі.

Другий етап передбачає створення унікальної онлайн-програми, яка оцінює ефективність співробітників. Цей етап також передбачає встановлення метрики ефективних зусиль співробітників. Для кожної позиції ці показники матимуть різні значення, тому їх якісний вибір потребуватиме участі як самих співробітників, так і їх керівників. У створенні програми повинні брати участь технічний відділ, дизайнер відділу маркетингу і співробітник відділу кадрів. Очевидно, що така робота має бути фінансово компенсована, але це сприятиме розвитку власних співробітників.

Третій етап – це оцінка роботи співробітника. Коли програма буде готова до випуску, важливо зосередитися на різних типах винагород, які можна отримати, слідуючи певним шляхом.

Четвертий етап не є суттєвим для нормальної роботи всіх підрозділів організації, але створення програми роботи з соціально-психологічним кліматом колективів значно допоможе керівникам в управлінні своїми підлеглими. Технологія розробки продукту та залучення співробітника відповідає прикладу програми оцінки ефективності співробітників. Тут нам потрібно буде обговорити причини клімату в колективі разом із соціометричними методами, які беруть участь у визначенні того, як люди взаємодіють один з одним.

П'ятий етап важливий для підвищення конкурентоспроможності організації.

Шостий етап організаційного розвитку пов'язаний насамперед із розширенням можливостей зростання співробітників.

Очевидно, що реалізація кожного із запропонованих пунктів потребує участі численних працівників. Ця політика є яскравим прикладом розширення можливостей співробітників, а також задоволення потреб у їх професійному розвитку.

Важливо розуміти, що описані етапи можуть не мати єдиної визначеної послідовності та універсальних умов застосування. Методи реалізації цих пунктів часто комбіновані та багатосарові. Крім того, ці стадії можуть збільшуватися в розмірах. Наприклад, обсяг нематеріальної мотивації може з часом збільшуватися, нові завдання та оцінки можуть бути включені в оцінку ефективності співробітників, а потенціал для розширення діяльності практично безмежний.

### **Висновки до розділу 3**

Створення сучасного підходу до управління персоналом закладів охорони здоров'я враховує механізми стратегічного управління персоналом, психологічні аспекти діяльності, економічні та соціальні методи впливу та загалом намагання підвищити ефективність діяльності персоналу.

До традиційних методів мотивації персоналу у внутрішньому та зовнішньому контексті відносяться: відносно низька зарплата, звертання до співробітників по імені, просування по службі (кар'єрний ріст), врахування та повага до думки підлеглих, особисте спілкування керівників із підлеглими, розміщення на дошці пошани, гнучкий графік, отримання пам'ятного визнання, медаль, додаткові вихідні, похвала та схвалення громадськості.

Прогрес співробітників компанії формується за чотирма напрямками: навчання і розвиток професійних кадрів, адаптація співробітників до нової роботи, управління ефективністю співробітників і мотивація співробітників.

Адміністрація травматологічному відділенні Волочиської багатопрофільної лікарні Волочиської міської ради повинна визначити пріоритетним вектор навчання працівників, зокрема, використання технологій дистанційної освіти, адже онлайн-курси, вебінари, тренінги не заважатимуть працівникам виконувати свої безпосередні обов'язки.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційному дослідженні проведено узагальнення теоретичних та експериментальних даних щодо застосування психологічних методів управління персоналом до соціальної психології.

Вважається, що управління персоналом – це сукупність принципів, методів і ресурсів, які спрямовані на вплив на людей з метою сприяння найбільшого ступеня їх інтелектуального та професійного розвитку під час виконання службових обов'язків для досягнення цілей організації. Намагаючись визначити це поняття, акцент слід робити на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є значущою складовою загальної системи управління організацією. Визнано, що соціально-психологічні методи управління – це методи, які підвищують ентузіазм працівників шляхом впливу конкретних методів. Соціально-психологічні методи є похідними від методу роботи з відносинами. Головною особливістю цих методів є використання неформальних факторів, інтересів колективу та формального закону. При реалізації соціально-психологічних методів використовуються принципи соціології та психології. Предметом дослідження є когорта індивідів і сімей.

Волочиська багатопрофільна лікарня сприяє зростанню своїх працівників через розвиток персоналу. Уважно вивчає потреби своїх працівників, забезпечує їх відповідну підготовку та розвиток для забезпечення населення належним рівнем охорони здоров'я відповідно до чинного законодавства України.

В травматологічному відділенні Волочиської багатопрофільної лікарні культивується культура взаємоповаги, довіри та відкритості між керівництвом та працівниками. Компанія підтримує високі етичні стандарти, яких уникає під час конфліктів, і сприяє створенню позитивного робочого середовища. Усе це сприяє вдосконаленню травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні та спроможності керівництва використовувати соціально-психологічні

методи управління персоналом для сприяння розвитку працівників та створення їм належних умов.

З метою дослідження задоволеності працівників системою управління персоналом травматологічного відділення Волочиської багатопрофільної лікарні було створено анкету.

Структура анкети складалася з тем, що стосуються роботи, місця роботи, стосунків з колегами, матеріальної мотивації.

Багато працівників травматологічного відділення задоволені своєю роботою, вважають її цікавою, приємною, бажають проявити свої знання та здібності, почуваються корисними та потрібними.

Задоволеність працівників умовами праці на належному рівні. Вони отримують всю інформацію, необхідну для виконання своєї роботи, вони мають необхідні технічні навички, і робота не надто складна, крім того, є також можливості для професійного розвитку. Однак дослідження показує, що працівники потребують додаткової зовнішньої мотивації.

Також висока задоволеність колективу стосунками в травматологічному відділенні. Праця співробітників розподілена рівномірно, вони отримують допомогу від своєї команди та оцінюються керівником з точки зору продуктивності. Єдиний аспект бізнесу, який потрібно вдосконалити, це обговорення планів керівника з підлеглими. Вони будуть вважати себе важливими і необхідними, оскільки керівник довіряє їм і дає їм можливість брати участь у діяльності організації.

Задоволеність працівників одержуваням матеріальним заохоченням неоднозначна. 55% співробітників не любить зарплату, яку вони отримують, решта користуються нею. У результаті керівництво має враховувати обмеження та повноваження організації, щоб підвищити матеріальне стимулювання працівників.

Для вдосконалення системи управління персоналом в травматологічному відділенні КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» було рекомендовано активно застосовувати соціально-психологічні методи.

Розвиток персоналу підприємства формується у чотирьох площинах: навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптація співробітників, управління результативністю роботи персоналу, мотивація персоналу.

Найбільшу увагу керівництву КНП «Канівська центральна районна лікарня» належить приділити вектору навчання працівників, зокрема, із можливостями використання технологій дистанційної освіти, оскільки он-лайн курси, вебінари, тренінги не перешкоджатимуть виконанню працівниками своїх безпосередніх обов'язків, не вимагатимуть їх тривалої відсутності на робочому місці і не потребуватимуть витрат на фінансування навчання.

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність травматологічного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та зниженні плинності кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко О.В., Лук'янова Л.Б. Сучасні технології освіти дорослих: посібник. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 182 с.
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1. С. 138-142.
3. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2023. № 5. С. 103–105.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 237 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
8. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. 2006. 346 с.
9. Бутенко І.А. Управління персоналом підприємства як системна категорія. *Економічні інновації*. 2019. Вип. 57. С. 51-61.
10. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
11. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 6. С. 56-60.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.

13. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів. К.: “Кондор”, 2002. 518 с.
14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. с. 528.
15. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб’єктів господарювання. *Проблеми науки*. 2019. № 8. С. 14-21.
16. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 29-37.
17. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №5. Т.2. С.192-196.
18. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 192 с.
19. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
20. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. К, 2021. С. 42-50.
21. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 2. С. 60-72.
22. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв’язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2020. №1. С. 30-35.
23. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2010. 276 с.



24. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
25. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 9. С. 37-41.
26. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320 с.
27. Дунаевский Ф.Р. Комплексність в організації. Праці Всеукраїнського інституту праці. Харків. Вип. 2. С. 3-92.
28. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 1. 2000. 863 с.
29. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua>
30. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. політехніка», 2013. 259 с.
31. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. *Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник*. 2022. №106. С. 372-378.
32. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2015. №3. С. 21- 23.
33. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. 2017. № 3. С. 62-67.
34. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 4. С. 23-27.
35. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 161-165.

36. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.

37. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 22.8. С. 392-398.

38. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.

39. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». URL: <http://kerivnyk.info/012/05/korytko.html>.

40. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).

41. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 570-572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>

42. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (14). С. 178-184.

43. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2021. №7. С.13-21.

44. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 24. С. 68-72.

45. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства. *Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі*. Ч.І. 2006. 80 с.

46. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

47. Лазорко О. В. Професійно-психологічний тренінг менеджерів як метод

корекції та розвитку професійно важливих якостей. *Вісник НТУУ «КПІ» сер. «Філософія. Психологія. Педагогіка»*, 2021. Вип. 3. С. 132-135.

48. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 1. С. 30-35.

49. Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 389-393.

50. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 2. № 4. С. 37-45.

51. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості. *Соціальна психологія*. 2016. № 2. С.134-141.

52. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики*. 2022. № 4(16). С. 16-27.

53. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 96-99.

54. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 96-99.

55. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

56. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнесінформ*. 2023. №10. С. 45-51.

57. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2006. 311 с.

58. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

59. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
60. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1(34). с. 66-72.
61. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. канд. економ. наук. : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.
62. Паска Н.М. Основні методи мотивації праці в багатонаціональному культурному середовищі. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. 2013. Частина 1. С. 56-58.
63. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. № 9 (100). С. 123-127.
64. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
65. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. Наук. Дніпро, 2017. 320 с.
66. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С.116-121.
67. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2019. Вип. 27. Т. 1. С. 30-34.
68. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2019. № 21. 133 с.
69. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3. С. 163-166.
70. Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018.

Вип.16. С.461-467.

71. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.

72. Рожнов В. В. Атестація персоналу. *Довідник кадровика*. 2021. №1. С. 41-46.

73. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

74. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.

75. Сардак О.В., Балабанова Л.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.

76. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч. посіб. К: ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

77. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: <http://www.twirpx.com/file/1366161/>

78. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.

79. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 488 с.

80. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 56-58.

81. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8. С. 124-129.

82. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.

83. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 121-126.

84. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ.

спец.; ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.

85. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

86. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. Х.: Магістр, 2010. С. 137-140.

87. Фіщук Н.Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Економічні науки. 2022. № 4. С. 170-175.

88. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2021 № 4(15). С.225-228.

89. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 50. С. 313–318.