

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

РУДЗІНСЬКА Лілія Василівна

Оцінка персоналу як основа його мотивації
/Personnel evaluation as the basis for their
motivation

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗм-22
Л. В. Рудзінська

Науковий керівник:
Т. А. Мельник

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

_____ 20__ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

АНОТАЦІЯ

Рудзінська Л. В. Оцінка персоналу як основа його мотивації на підприємстві – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2024.

Узагальнено класифікації категорій «оцінка», «атестація», «мотивація» на основі аналізу існуючих мотиваційних теорій, теоретичних і практичних підходів з метою ефективного мотивування людей.

У роботі проаналізовано процес оцінки праці, досліджено його основні функції та принципи організації. Виявлено взаємозв'язок між атестацією медичних працівників та їх подальшою мотивацією.

Запропоновано систему атестації керівників і спеціалістів оздоровчого комплексу, яка дозволить посилити їх мотивацію.

ANNOTATION

Rudzinska L. V. Personnel assessment as the basis of their motivation at the enterprise – Manuscript.

Research for the degree of higher education “Master” in the specialty 073 Management, educational program “Healthcare Institution Management” – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2024.

The classification of the categories “assessment”, “certification”, “motivation” is generalized based on the analysis of existing motivational theories, theoretical and practical approaches for the purpose of effectively motivating people.

The work analyzes the process of labor assessment, examines its main functions and principles of organization. The relationship between the certification of medical workers and their further motivation is revealed.

A system of certification of managers and specialists of the health complex is proposed, which will allow to strengthen their motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Оцінка персоналу як складова кадрового менеджменту	7
1.2. Атестація та її значення для мотивації персоналу.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ	22
2.1 Організація та використання робочої сили ДП «Санаторій Моршинський».	22
2.2. Аналіз форм і систем оплати праці	31
2.3. Оцінка дієвості сучасних форм нематеріальної мотивації	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ УСТАНОВИ.....	41
3.1. Оптимізація системи атестації персоналу та напрямки розширення форм і методів стимулювання працівників в ДП «Санаторій Моршинський»	41
3.2. Зарубіжний досвід мотивації та оцінки персоналу і можливості його застосування в управлінні	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Пріоритети соціально-економічного розвитку України полягають насамперед у раціональному використанні наявних ресурсів, у тому числі і людських. Необхідна система державного управління, яка б ґрунтувалася на методах стратегічного планування та управління за результатами, спрямована на підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу. Одним із пріоритетних завдань державної політики у галузі охорони здоров'я на довгострокову перспективу є формування системи, що забезпечує поліпшення якості медичної допомоги на основі підвищення мотивації медпрацівників до якісної праці, розвитку неперервного медичного освіти та впровадження передових медичних технологій.

Одним з механізмів державного контролю за якістю підготовки фахівців на всіх етапах професійного розвитку є система атестації, заснована на взаємодії навчання фахівців із зростанням їх професіоналізму, підвищенням якості роботи і дозволяє забезпечувати конституційні права громадян на отримання медичної допомоги необхідного обсягу та належної якості, гарантованої державою

Атестація є ключовим елементом системи управління кадровими ресурсами та важливим механізмом професійного розвитку медичних працівників, який сприяє підвищенню ефективності їх діяльності. У контексті ринкової економіки кадри медичних установ перетворюються на специфічний товар, вартість якого зростає разом із підвищенням професійних навичок та кваліфікації.

Актуальність обраної теми кваліфікаційного дослідження зумовлена відсутністю комплексного наукового дослідження впливу атестації на мотивацію трудової діяльності медичного персоналу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці українських науковців та практиків у галузі управління персоналом та трудових правовідносин, таких як О.І. Афонін Д. Богиня, Ст. Гриньова, О. Гришнова, Г. Дмитренко, О. Зубкова, А. Єгоршин, А. Кібанов, А. Колот, П. Лазор, Є. Маслов, О. Новікова, Г. Слезінгер, Ст. Столярова, О. Турчинов, та інші.

Таким чином, потреби практики менеджменту медичного обслуговування зумовили вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності діяльності медичних установ санаторного типу на основі комплексної оцінки результатів їхньої праці.

Дана мета вимагала вирішення у процесі виконання кваліфікаційної роботи таких завдань:

- теоретичне обґрунтування підходів до ефективного стимулювання працівників, визначення сутності та змісту мотивації праці на основі аналізу та узагальнення існуючих мотиваційних теорій;
- узагальнення сучасних методів матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності як важливого фактора мотивації праці;
- дослідження нормативно бази з атестації медичних працівників та вивчення досвіду атестації медичних працівників за кордоном.
- аналіз сучасного стану мотивації трудової діяльності медичних працівників;
- розробка пропозицій щодо підвищення мотивації працівників лікувально-профілактичних установ на підставі удосконалення системи атестації.

Об'єктом дослідження є система оцінювання та мотивації трудової діяльності медичного персоналу ДП «Санаторій Моршинський».

Предметом дослідження стали теоретичні підходи організації прийняття практичних рішень щодо оцінки та мотивації праці персоналу ДП «Санаторій Моршинський».

Теоретичною та методологічною основою дипломної роботи послужили фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері мотивації та стимулювання праці, мотиваційні теорії, теоретичні та практичні розробки з питань оцінки персоналу, опубліковані в науково-економічних виданнях, законодавчі та нормативи Україна.

Інформаційна база підготовки дипломної роботи сформована на основі офіціальних матеріалів Державної служби статистики України, опублікованих в науковій літературі, періодичній пресі, первинна документація ДП «Санаторій Моршинський».

Методи дослідження. Завдання, поставлені у кваліфікаційній роботі було опрацьовано за допомогою методів статистичних груп і вибірових спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

- проведено комплексне дослідження системи атестації медичних працівників установ санаторного типу;
- узагальнено підходи щодо оцінки та мотивації персоналу, методів мотиваційного моніторингу;
- проаналізовано взаємозв'язок між атестацією персоналу та його подальшою мотивацією.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їхнього використання в ДП «Санаторій Моршинський», що дозволяє більш об'єктивно оцінити роботу медичного персоналу в загальних результатах діяльності установи, здійснити ефективне стимулювання праці за результатами її оцінки.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 6 рисунків та список використаних джерел, який включає найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Оцінка персоналу як складова кадрового менеджменту

Оцінювання персоналу виступає як «складова управління та система атестації кадрів, що впроваджується в організаціях. Воно є важливим інструментом для аналізу якісного складу кадрового потенціалу, а також слугує базою для вдосконалення професійних навичок співробітників і підвищення їхньої кваліфікації. Оскільки результати оцінювання впливають на становище працівника в організації та визначають його перспективи кар'єрного зростання, це сприяє формуванню потужного мотиваційного стимулу для покращення трудової діяльності та ставлення до виконуваних обов'язків» [19, с. 222].

Основними цілями оцінки персоналу є:

- оцінка професійних навичок та компетенцій – визначення рівня знань, умінь та навичок працівників, що дозволяє оцінити їх здатність виконувати поставлені завдання та досягати організаційних цілей;
- покращення ефективності роботи – виявлення слабких місць у діяльності працівників та надання рекомендацій для їхнього вдосконалення, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та якості роботи;
- розвиток кар'єри та професійного росту – виявлення потенціалу для подальшого кар'єрного зростання, а також можливостей для навчання та розвитку, що мотивує працівників і допомагає організації планувати кадрові переміщення;
- підвищення рівня задоволеності працівників – створення умов для відкритої комунікації між керівництвом і працівниками, що дозволяє визначити потреби та очікування співробітників, сприяючи поліпшенню корпоративної культури;
- прийняття обґрунтованих кадрових рішень – на основі оцінки приймаються рішення щодо просування по службі, нарахування премій, проведення тренінгів чи звільнення, що дозволяє оптимізувати управління персоналом.

Оцінка ефективності навчання та розвитку – визначення результативності програм навчання та розвитку, а також коригування програм на основі

зворотного зв'язку від працівників.

Ці цілі сприяють не лише розвитку персоналу, але й загальному покращенню діяльності організації.

Зі всієї сукупності цілей та напрямів проведення оцінки персоналу більшість науковців виділяють основну – з поліпшити управління діяльністю. Однак, на практиці не зменшуючи значення цієї мети слід відзначити, ще одну – мотиваційну.

Основним елементом оцінки кадрів, який є необхідним для прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації, є формальний рівень знань та досвіду, що визначається через анкетні дані. Однак важливішим є оцінка безпосередньої діяльності працівника.

Оцінка управлінських кадрів охоплює аналіз результатів їх праці, особистих характеристик і поведінки. Різноманітні методи оцінки використовуються для удосконалення процесів відбору, підбору та розстановки керівників, а також для встановлення окладів і преміювання. Оцінка діяльності, особистих якостей і поведінки керівника особливо важлива для ефективного формування управлінської команди та цілеспрямованого впливу на їх розвиток.

У зв'язку з цим, існують різні види оцінки, такі як індивідуальна, колективна, кадрова, експертна, психодіагностична та комплексна.

Індивідуальна оцінка зазвичай проводиться безпосереднім керівником, колегами чи наставником для найавторитетніших працівників. Основним обмеженням цього методу є можливе відсутність чіткої цілеспрямованості та недостатня конкретність.

Колективна оцінка включає не лише оцінку управлінським колективом, а й трудовим колективом загалом. Оцінка діяльності керівника трудовим колективом значною мірою залежить від рівня розвитку цього колективу. Низький рівень розвитку може призвести до спотворення критеріїв оцінки. Для управлінських кадрів колективна оцінка найчастіше здійснюється через співбесіди.

Кадрова оцінка умовно поділяється на ситуаційно-демократичну, кваліфікаційну та оцінку організації праці. Оцінка діяльності керівника передбачає аналіз його роботи через документи (накази, рішення, розпорядження) та використання методів простеження і фотографії робочого

часу. Вона також включає порівняння організації праці керівника з результатами діяльності підпорядкованої йому організації.

Експертна оцінка є поширеним методом, що здійснюється за допомогою визначених критеріїв, виходячи з переліку необхідних якостей. Експертами можуть виступати працівники різних посадових рівнів: нижчий рівень, рівень на одному рівні з оцінюваним, а також керівники вищого рівня.

Оцінювання персоналу може здійснюватися як у якісному, так і в колективному форматі. Методи експертної оцінки мають певні обмеження, зокрема у частині об'єктивності. Аналіз отриманих результатів зазвичай передбачає розрахунок середніх показників оцінок, які даються одному керівнику за окремими характеристиками чи їх групами.

Однією з популярних методик є ситуаційно-комплексна оцінка персоналу, розроблена Філіповим. Вона базується на аналізі конкретних ситуацій ефективної діяльності.

Основні принципи експертного підходу включають: оцінювання характеристик керівників, які проявляються в їхній професійній діяльності; оцінювання діяльності через шість блоків характеристик, а саме: інтелектуальний, вольовий, емоційний, ставлення до праці, загальне ставлення до людей та інші аспекти, що відображають компетентність і професіоналізм.

Психологічна оцінка є важливим елементом при визначенні індивідуальних характеристик керівників, і для цього застосовуються різноманітні психодіагностичні методи. Однією з основних психодіагностичних моделей для оцінки управлінських кадрів є структурно-функціональна модель управління діяльністю, яка використовується для діагностики управлінських здібностей.

Для дослідження структури мотиваційно-настановчої сфери професійної діяльності та визначення рівня активності її компонентів використовуються методики, такі як «Опитувальник відносин» та «Опитувач рівня прив'язаності».

«Опитувальник відносин» містить 40 тверджень, сформованих відповідно до виду установки. Всі твердження об'єднані в блоки за типом мотивів, таких як пізнавальні мотиви, уникнення конфліктів, досягнення та престиж. Кожне твердження оцінюється за ступенем відповідності реальним ситуаціям і подіям, що дозволяє досліднику визначити професійну придатність працівника та

уточнити прогнози щодо його поведінки в стресових чи екстремальних ситуаціях.

«Опитувач рівня прив'язаності» оцінює рівень прив'язаності людини, що виражається в її мотивах і потребах для досягнення трудових цілей. Цей опитувальник складається з 42 тверджень, які оцінюються згідно з особистими уявленнями респондента. Результати дозволяють визначити рівень мотивації та тенденцій особистості в робочих ситуаціях, що мають проблемний характер.

Також використовуються інтелектуальні тести, такі як тести Г. Айзека, які призначені для оцінки інтелектуального розвитку особи на основі її здатності швидко вирішувати завдання. Ці тести дозволяють виміряти загальну здатність людини до вирішення задач, а також її стійкість і наполегливість у процесі пошуку рішень. Тести включають словесні, цифрові та графічні матеріали, що дозволяє оцінити різні аспекти інтелектуальних здібностей.

Таким чином, психологічна оцінка є важливим інструментом для виявлення управлінських здібностей та оцінки мотивації і інтелектуальних здібностей керівників.

Під час проходження інтелектуальних тестів важливу роль відіграють не лише когнітивні здібності, а й особистісні характеристики, наприклад, незібраність або відсутність наполегливості. Використання трьох тестів Айзенка дозволяє визначити рівень інтелектуального розвитку, починаючи від високого інтелекту до станів, що свідчать про розумову недостатність.

Тест на комунікативні та організаційні здібності (КОЗ) належить до категорії методик, спрямованих на оцінку загальних інтелектуальних здібностей. Його застосовують для швидкого, недеталізованого визначення рівня навчованості досліджуваних, що відображає їх пізнавальну активність і здатність засвоювати нові завдання, дії та складні форми діяльності. Тест також враховує емоційну сферу особистості, її потреби та інтереси.

На вирішення інтелектуальних тестів Айзенка відводиться обмежений час – 30 хвилин, тоді як для виконання завдань КОЗ передбачено 15 хвилин [41].

Опитувальник Басса-Дарки є однією з найбільш популярних методик для виявлення агресії, яка вважається одним із розповсюджених способів вирішення проблем у складних ситуаціях, що спричиняють психічну напругу. Агресія може проявлятися як у вигляді безпосередніх актів поведінки, так і через символічні

дії, які допомагають людині впоратися з труднощами.

Для оцінки індивідуально-психологічних якостей і темпераменту застосовуються такі методики, як опитувальник темпераменту Стріляю, структура темпераменту за методиками Томаса, Клімова, Леонгарда, а також тест „Поріг активності”.

Темперамент визначає динамічні характеристики особистості, такі як інтенсивність, швидкість, темп і ритм психічних процесів та станів. Це не є показником переконань, поглядів або інтересів людини і не відображає цінність особистості чи її здібностей. Темперамент є відносно стійким, але може змінюватися під впливом розвитку та зовнішніх факторів, хоча його базові риси залишаються постійними протягом життя.

Темперамент не є показником змістовної частини особистості (наприклад, мотивації чи ціннісних орієнтацій), однак його властивості можуть як сприяти, так і перешкоджати формуванню певних рис характеру.

Тест-опитувальник Стріляю спрямований на визначення основних характеристик типу нервової діяльності, таких як рівень збудження та гальмування. Цей тест складається з 134 питань з варіантами відповідей „так”, „ні” або „не знаю” і використовується для оцінки індивідуальних психологічних відмінностей у сфері темпераменту. В опитувальнику 105 питань, які також потребують відповідей „так” чи „ні”, і на основі яких можна отримати характеристики за вісьмома темпераментальними шкалами. Це дозволяє визначити темпераментальний профіль, обчислити темпераментальні індекси та типи, а також оцінити рівень бажаності, взаємодії з оточенням, чутливість до неадекватної оцінки результатів діяльності тощо.

Тест можна використовувати як для індивідуальної, так і для групової оцінки, що дозволяє вивчати психологічні особливості та темпераментальну різницю серед учасників.

Шкала самооцінки (опитувальник) Ч. Спілбергера призначена для визначення рівня реактивної особистісної тривожності. Ця шкала оцінює схильність особистості відчувати тривогу в різних ситуаціях, коли людина сприймає їх як небезпечні, викликаючи страх та інші емоційні реакції. Особистісна тривожність характеризує індивіда як здатного реагувати на стресові ситуації з певною інтенсивністю тривоги, яка може змінюватися

протягом дня. Опитувальник Спілбергера містить 20 питань, що дають змогу оцінити рівень тривожності особистості, яка може варіювати залежно від контексту і обставин.

Опитувальник К. Томаса використовується для визначення форм соціальної поведінки людини в конфліктних ситуаціях. Він дозволяє з'ясувати, які стратегії вирішення конфліктів є найбільш притаманними індивіду у складних ситуаціях. Опитувальник базується на п'яти основних способах регулювання конфліктів: суперництво, співпраця, компроміс, уникання та пристосування. Кожен з цих способів відповідає окремій шкалі в опитувальнику. Відповіді на питання дозволяють визначити тенденції до певних форм поведінки у конфліктних ситуаціях, що допомагає краще зрозуміти соціальну поведінку людини в групі.

Опитувальник Клімова спрямований на діагностику схильності до певних професійних знань та інтересів. Це інструмент для оцінки мотивації людини до певної діяльності. Опитувальник складається з 20 пар тверджень, кожне з яких визначає схильність індивіда до різних типів діяльності. Схильності людини є важливими при виборі професії, оскільки вони відображають її інтереси та внутрішні мотиви. Психологічна основа схильностей полягає в стійких потребах особистості до певного виду діяльності, що не тільки приносить задоволення, але й сприяє розвитку особистих навичок.

Цей опитувальник дозволяє дізнатися, які напрямки діяльності найбільше приваблюють індивіда, а також визначити, до яких видів роботи людина більше або менше схильна. Результати оцінюють не величину оцінок, а напрямок, що вказує на переваги і можливості для кар'єрного розвитку.

Одним із основних завдань розвитку персоналу є формування ефективного кадрового резерву, що дозволяє компаніям мати підготовлених працівників для заповнення ключових посад та забезпечує сталий розвиток організації. Кадровий резерв – це група керівників чи спеціалістів, які мають здібності до управлінської діяльності та відповідають вимогам посади того чи іншого рангу (рис. 1.1.).

Класифікація кадрових резервів:

- «за видом діяльності;
- резерв розвитку – групи спеціалістів та керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків.

- резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації.
- за рівнем підготовки:
- група А – кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади в даний час;
- група В – кандидати, висовування яких планується у ближчі 2-3 роки» [31, с. 45].

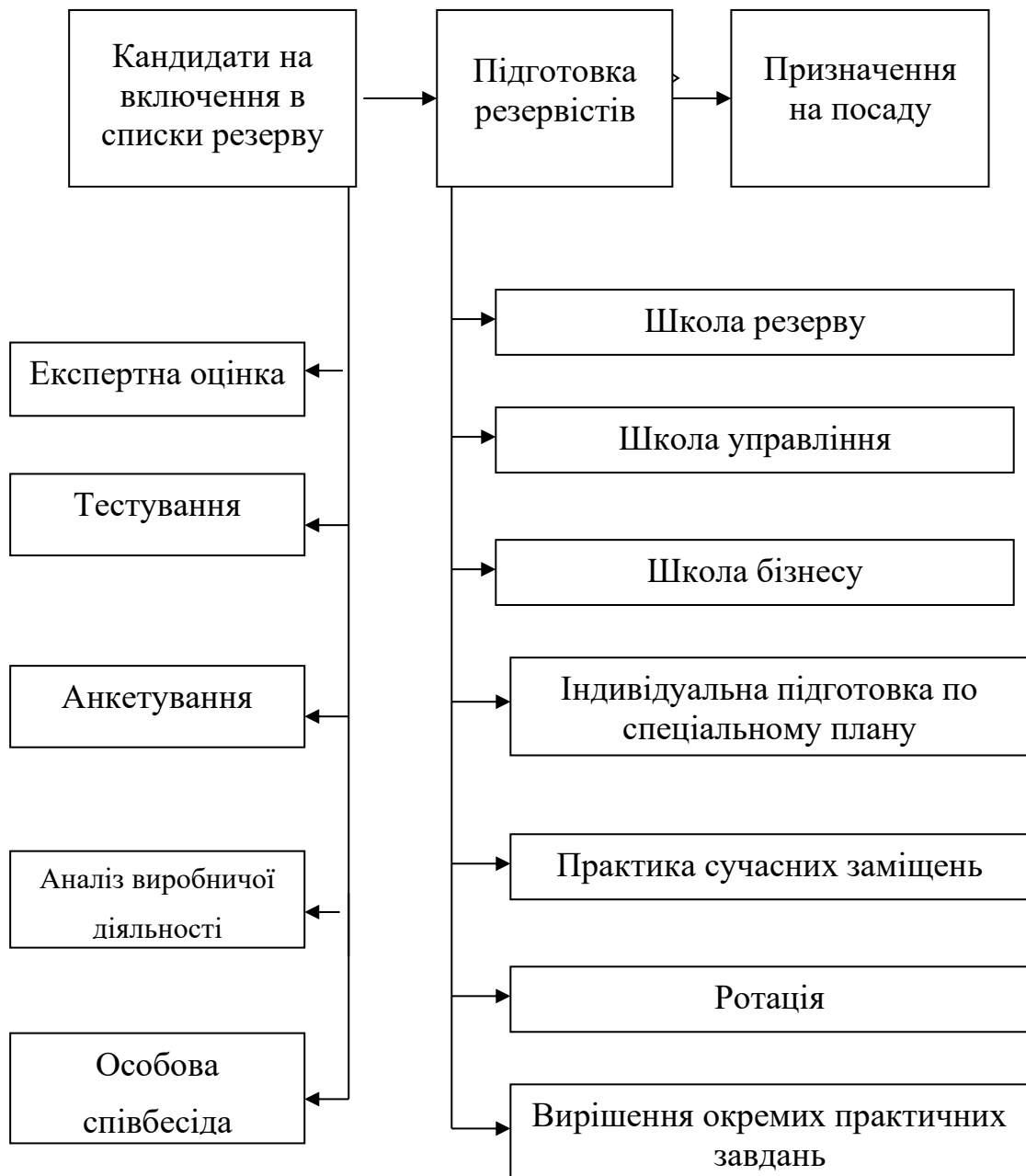


Рис. 1.1. Підготовка кадрового резерву [31, с. 62]

Кар'єра керівника або спеціаліста являє собою процес професійної діяльності, у рамках якого працівник, рухаючись кар'єрними сходами, освоює

нові технології, технічні засоби, а також функціональні й посадові обов'язки. Успішний розвиток кар'єри вимагає забезпечення умов взаємної зацікавленості як з боку організації, так і з боку самого працівника, оскільки тільки у співпраці досягається гармонійне поєднання інтересів обох сторін.

Існують два основні типи кар'єри: професійна та внутрішньоорганізаційна.

Професійна кар'єра включає процес, коли працівник на різних етапах свого професійного життя проходить різні стадії розвитку. Це може бути навчання, працевлаштування, кар'єрний ріст і, зрештою, вихід на пенсію. Важливою особливістю є те, що ці етапи можуть бути пройдені у різних організаціях чи структурах.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає розвиток працівника в межах однієї організації, де він поступово змінює етапи свого професійного становлення, отримуючи нові посади і обов'язки в рамках тієї ж компанії. Вона може бути:

- вертикальна – підйом на більш високу ступінь службової драбини;
- горизонтальна – переміщення в іншу функціональну область діяльності.

До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення чи примноження завдань у межах займаної посади;

– центрострімка – рух до ядра, до керівництва, наприклад, запрошення робітника на недоступні йому раніше зустрічі, наради, довірені звернення, виконання відповідних важливих доручень керівництва.

В основі планування кар'єри лежать наступні принципи:

– індивідуальності, що дозволяє відповідну вибраність при плануванні кар'єри, так як далеко не всі керівники і спеціалісти можуть підходити висунутим вимогам;

– взаємною зацікавленістю, мотивацією. Як організація, так і керівник (чи спеціаліст) повинні бути взаємно зацікавлені в розвитку кар'єри працівника. Це припускає мотивацію на розвиток кар'єри, професійний ріст, підвищення кваліфікації та ряд інших факторів;

– обов'язки професійного розвитку, що припускає підвищення кваліфікації, зростання професіоналізму;

– об'єктивності, які припускають виключення впливу суб'єктивних факторів зі сторони керівництва, плануючих та контролюючих розвиток кар'єр

[21].

Кар'єра робітника – це довготривалий процес, що включає ряд періодів, часто повторюваних, але на більш високому рівні:

- підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування);
- зарахування у резерв кадрів для висунення на керівні посади;
- призначення на більш високу посаду;
- ротація робітника в середині свого структурного підрозділу, організації.

1.2. Атестація та її значення для мотивації персоналу

Для створення ефективної системи мотивації працівників в організації необхідно раціонально використовувати всі наявні ресурси, зокрема досягати високої продуктивності кожного співробітника. При цьому варто враховувати, що працівники організації суттєво різняться між собою за діловими й особистісними характеристиками, трудовою поведінкою, рівнем виконання професійних обов'язків та досягнутими результатами. Для аналізу цих відмінностей і подальшого прийняття управлінських рішень щодо стимулювання конкретного працівника розробляються й впроваджуються методи оцінки персоналу. Однією з ключових форм такої оцінки є атестація, яка виконує важливу функцію в системі контролю діяльності організації. Ця процедура є обов'язковою складовою управлінської роботи керівників і спеціалістів відділу з управління персоналом.

Атестація – це «процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності чи не відповідності робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей» [3].

Атестація персоналу є специфічною формою оцінювання, яка має на меті виявлення резервів для підвищення продуктивності праці, стимулювання зацікавленості працівників у результатах їхньої діяльності, а також у досягненні загальних цілей організації. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості співробітників. Таким чином, атестація виступає важливим інструментом управління, що поєднує оцінювання професійних якостей із розробкою заходів для підвищення

ефективності праці [3].

Основне завдання атестації персоналу полягає у всебічній оцінці професійних та особистісних характеристик працівників для забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами організації. Атестація спрямована на визначення відповідності працівника займаній посаді, рівня його компетенцій та результативності виконання обов'язків, а також на виявлення потенціалу для подальшого розвитку.

Зокрема, основне завдання атестації включає оцінку професійної придатності, контроль ефективності діяльності, ідентифікація сильних сторін і зон для розвитку, планування кар'єрного зростання та розвитку, прийняття управлінських рішень.

Атестація також відіграє важливу роль у формуванні прозорої системи взаємовідносин між працівниками та керівництвом, стимулює досягнення більш високих результатів і підвищує рівень довіри до управлінських рішень.

Атестація – це «кадрові заходи, призначені оцінити відповідність рівня праці, якостей та потенціали особистості вимогам виконуваної діяльності» [10, с. 151].

Атестація персоналу являє собою систематизовану процедуру оцінювання, спрямовану на визначення відповідності професійного рівня, особистісних якостей і потенціалу працівників вимогам займаної посади. Ця процедура забезпечує отримання об'єктивної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Проведення атестації регламентується державними нормативними документами, зокрема положеннями КЗпП України. Встановлений порядок проведення є детально формалізованим, що гарантує можливість працівника, незгодного з рішенням атестаційної комісії, звернутися до суду для його оскарження.

Алгоритм дій при проведенні як процедури оцінки, так і атестації подань на малюнку 1.2.

Вибір методів оцінки персоналу залежить від конкретних цілей та завдань організації, що визначає особливості застосування процедур. Атестація може виступати як окремий компонент загальної системи оцінювання працівників, так і включати в себе елементи такої оцінки.



Рис. 1.2. Алгоритм дій при проведенні оцінки персоналу [4]

Методи атестації персоналу являють собою набір інструментів, які використовуються для оцінки професійних та особистісних характеристик працівників. Вибір методів залежить від мети атестації, специфіки діяльності організації та посадових обов'язків персоналу. Основними методами атестації є: методи співбесіди, тестування, анкетування, оцінка за критеріями (рейтингова система), кейсів (ситуаційних завдань), самооцінки, експертної оцінки, аналіз портфоліо, спостереження за роботою, аналіз ключових показників ефективності (KPI).

Кожен із зазначених методів може застосовуватися окремо або в комбінації, що дозволяє адаптувати процес атестації до потреб конкретної організації.

Види атестації персоналу класифікуються залежно від її мети, періодичності, охоплення, а також методів та процедур проведення. Нижче подано основні види атестації, що використовуються в управлінні персоналом:

1. Залежно від мети проведення:

- планова атестація проводиться за заздалегідь визначеним графіком, зазвичай раз на кілька років, метою якої є оцінка відповідності працівників займаним посадам та планування кар'єрного розвитку.

- позапланова атестація проводиться у разі необхідності, наприклад, під час реструктуризації, скорочення штату, або за результатами невиконання завдань,

метою якої є визначення компетенцій працівників в умовах змін.

2. Залежно від періодичності:

- регулярна атестація здійснюється з певною періодичністю, наприклад, раз на 1–3 роки, відповідно до внутрішніх політик організації і дає можливість постійно відстежувати професійний розвиток працівників;

- одноразова атестація проводиться одноразово, зазвичай під час прийняття важливих рішень (наприклад, переведення на іншу посаду або під час конкурсного відбору).

3. Залежно від охоплення:

- індивідуальна атестація, за якої оцінюється окремий працівник, основною її метою є прийняття рішень щодо конкретного співробітника (просування, ротація, навчання);

- масова атестація, під час якої оцінюється значна кількість працівників або весь підрозділ.

4. Залежно від методу проведення:

- традиційна атестація, яка заснована на індивідуальному оцінюванні співробітників комісією на основі інтерв'ю, тестів або аналізу роботи;

- комплексна атестація включає кілька методів, наприклад, співбесіду, тестування, методи самооцінки і аналіз портфоліо.

5. Залежно від спрямованості:

- функціональна атестація, за якої оцінюються професійні навички, компетенції та ефективність виконання робочих обов'язків.

- особистісна атестація, за допомогою якої вивчаються особистісні якості працівника, зокрема, його комунікативні навички, лідерський потенціал, здатність до командної роботи.

6. Залежно від рівня працівників:

- атестація керівного складу проводиться для оцінки ефективності роботи керівників усіх рівнів, вона зосереджується на лідерських якостях, стратегічному мисленні та управлінській ефективності.

- атестація лінійного персоналу, за якої оцінюється продуктивність і якість роботи співробітників, які виконують операційні завдання;

- атестація спеціалістів здійснюється для аналізу професійних знань, навичок та внеску у розвиток організації.

7. Залежно від рівня регламентації:

- формалізована атестація, за якої чітко регламентована процедура із встановленими критеріями, інструкціями та документальним оформленням;
- неформальна атестація проводиться в менш офіційній формі, наприклад, у вигляді співбесіди без суворого дотримання регламентів.

8. Залежно від джерела ініціативи:

- атестація за ініціативою роботодавця організовується керівництвом для вирішення стратегічних або тактичних завдань;
- атестація за ініціативою працівника проводиться на прохання співробітника з метою підвищення кваліфікації або переведення на іншу посаду.

Кожен вид атестації має свої особливості і сфери застосування. Вибір типу залежить від цілей, організаційної структури та кадрової політики підприємства. Оптимальне поєднання методів і видів атестації дозволяє забезпечити справедливості оцінювання та прийняття ефективних управлінських рішень.

Незалежно від форми власності та виду діяльності організації, безпосередніми об'єктами атестації виступають: працівники (персонал), посади, професійні компетенції, рівень продуктивності, кар'єрний потенціал, психологічні та особистісні якості, результати роботи, Відповідність цілям організації.

Таким чином, об'єктами атестації є не лише самі працівники, а й результати їх діяльності, що дозволяє комплексно оцінити відповідність людського капіталу цілям організації та виявити резерви для розвитку.

У міру відмінностей функцій працівників, ці напрями «мають неоднакове значення і форми їх прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори та показники оцінки» [32].

До основних факторів оцінки персоналу, які використовують під час атестації, зазвичай належать такі:

- професійна компетентність (рівень знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відповідність кваліфікації встановленим стандартам професії);
- продуктивність праці (обсяг виконаної роботи за визначений період, якість виконання завдань та досягнення встановлених цілей); – ініціативність та креативність (здатність пропонувати нові ідеї та вдосконалення процесів,

активність у вирішенні складних або нестандартних завдань);

- організованість і самодисципліна (вміння раціонально використовувати час і ресурси, дотримання встановлених правил і процедур);

- комунікативні навички (здатність ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом і клієнтами, вміння працювати у команді);

- лояльність до організації (рівень відданості цінностям компанії, ступінь готовності захищати інтереси організації);

- здатність до навчання та розвитку (готовність освоювати нові знання і вдосконалювати професійні навички, здатність адаптуватися до змін у робочому середовищі);

- рівень відповідальності (надійність у виконанні обов'язків, своєчасність і точність виконання завдань);

- стресостійкість і емоційна стабільність (здатність ефективно працювати в умовах стресу, контроль емоцій та уникнення конфліктів у робочому середовищі).

Ці фактори можуть варіюватися залежно від специфіки організації, галузі та посадових обов'язків працівника. В процесі атестації також враховуються індивідуальні цілі співробітника та загальна стратегія компанії.

Залежно від цілей атестації «виокремлюють її складові:

1. Оцінка праці орієнтована на порівняння фактичного змісту, якості та обсягу виконаної роботи з її плановими показниками, які визначені у технологічних картах, планах чи програмах роботи організації. Цей процес дозволяє оцінити кількісні, якісні та інтенсивні характеристики виконаної праці, забезпечуючи об'єктивний аналіз результатів діяльності.

2. Під час проведення атестації керівників важливо не лише оцінювати їхню особисту трудову діяльність, але й організовувати процедури оцінювання роботи підрозділу, яким вони керують. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити ефективність управлінської діяльності та якість досягнення поставлених цілей підрозділом у цілому. Оцінка персоналу – дає можливість вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання» [7, с. 48]

Цілі атестації персоналу можна поділити на кілька основних напрямків.

Оцінка професійної компетентності працівників. Атестація дозволяє визначити рівень знань, навичок і вмінь співробітників, а також їх здатність виконувати робочі завдання на високому рівні. Це дає змогу виявити сильні сторони і потенційні слабкості працівників.

Мотивація та розвиток персоналу. Однією з основних цілей атестації є стимулювання працівників до самовдосконалення та підвищення ефективності їх роботи. Позитивна атестація може мотивувати до подальшого професійного зростання, а виявлення недоліків допомагає спрямувати увагу на необхідні для розвитку області.

Планування кар'єрного росту. Атестація допомагає керівництву організації оцінити потенціал працівників і розробити індивідуальні плани розвитку, що дозволяє спрогнозувати можливості просування по кар'єрних сходах.

Управління ефективністю організації. Атестація персоналу служить інструментом для підвищення загальної ефективності роботи організації. Завдяки оцінці роботи кожного співробітника можна виявити проблеми в роботі команди або організаційних процесах і вжити відповідних заходів для покращення.

Визначення потреб у навчанні та розвитку. Процес атестації дозволяє виявити відсутність або недостатність знань і навичок у працівників, що дає можливість запланувати відповідні програми навчання і підвищення кваліфікації.

Оцінка відповідності стандартам і вимогам. Атестація дає змогу перевірити, наскільки робота працівників відповідає внутрішнім стандартам та вимогам організації, а також юридичним і професійним вимогам.

Визначення кадрових змін. Результати атестації можуть бути основою для прийняття рішень щодо підвищення, переміщення, переведення на інші посади або звільнення співробітників.

Атестаційна оцінка є важливим елементом мотивації, оскільки вона може значною мірою впливати на зміну поведінки працівників. Позитивна загальна оцінка зазвичай стимулює покращення результатів роботи в 79-90% випадків, що підкреслює її значення для підвищення мотивації персоналу та досягнення кращих результатів у діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛADOVA УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ

2.1. Організація та використання робочої сили ДП «Санаторій Моршинський»

Діяльність ДП «Санаторій Моршинський» (далі – санаторій) здійснюється відповідно до законів України, декретів та постанов Кабінету Міністрів України, що стосуються діяльності санаторію, Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Головним завданням санаторію є надання відпочиваючим лікувально-діагностичних послуг з широким використанням бальнеологічних факторів курорту Моршин, забезпечення дієтичного харчування та культурно-масової роботи, лекційної пропаганди, проведення семінарів, конференцій, нарад, спартакіад, фестивалів та інших масових заходів працівників та членів їх сімей, пенсіонерів НАК «Нафтогаз України» та населення України та ближнього зарубіжжя.

Санаторій розташований у с. Баня-Лисовицька, у лісопарковій зоні за 2 км від курорту Моршин Львівської області. Територія, де розміщується санаторій, відокремлена від житлової зони міста. Курорт має досить сприятливе розташування для залучення клієнтів з Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії, Молдови. Це обумовлено тим, що курорт розташований дуже близько до кордонів з цими країнами і клієнти мають змогу доїхати на автомобілі.

Санаторій розміщений у чотирьох спальних корпусах – одна та двомісні кімнати класу «Люкс» та «Напів-люкс», а також блоковий варіант на п'ятьох чоловік.

Предметом діяльності санаторію є лікування, відпочинок та оздоровлення працівників підприємств газової промисловості України та членів їх сімей, надання платних послуг. Основними лікувальними факторами є вода джерел №1, 6, 4.

Діагностична та медична апаратура, якою оснащений санаторій виробництва США, Німеччини, Японії. Тому особливим завданням керівництва

санаторію є діагностування та лікування відпочиваючих професійними захворюваннями.

У санаторії рекомендується проводити лікування пацієнтів із захворюваннями шлунково-кишкового тракту. Основу терапевтичних заходів становить застосування питної мінеральної води, яка сприяє нормалізації функцій травної системи, поліпшенню метаболізму та загальному оздоровленню організму.

Характеристика лікувальних факторів курорту Моршин, які широко застосовуються при лікуванні хворих на санаторію, свідчить про те, що він належить до спеціалізованих курортів для лікування захворювань органів травлення: хронічні гастрити; хронічні гепатити; хронічні холецистити; хронічні панкреатити; виразкову хворобу шлунку і 12палої кишки; коліти; хвороби оперованого шлунку; хвороби опорно-рухового апарату.

З 2004 року у санаторії для лікування почали широко використовувати методику нетрадиційної медицини, а саме: рефлексорну та мануальну терапію.

Крім адміністративного корпусу та спальних корпусів до інфраструктури санаторію належать: їдальня, кафе-бар, більярд, бібліотека, конференц-зал, тренажерний зал, зал для проведення дискотек, відеозал, власне парове опалення та водопостачання, власний бювет мінеральних вод тенісні корті.

Основні види діяльності санаторію є:

- організація діагностики та лікування відпочиваючих;
- здійснення медичної практики;
- організація соціально-культурних заходів серед відпочиваючих;
- реалізація санаторних путівок;
- організація якісного харчування відпочиваючих;
- експлуатація та технічне обслуговування лікувально-діагностичного обладнання комунально-побутових об'єктів та споруд;
- організація робіт та здійснення контролю за капітальним будівництвом. Капітальному ремонту, реконструкції та технічному переозброєнню діючих споруд;
- надання послуг населенню в межах своєї діяльності у порядку, встановленому чинним законодавством;

- інші види діяльності, які не заборонені законодавством

Основні елементи управління персоналом в установі «відповідають загальноприйнятим:

- кадрове планування, тобто визначення поточної чи перспективної потреби санаторію в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу;
- запобігання плинності кадрів та аналіз причин цього явища;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування по службі;
- створення резерву для заміщення посад більш високого рівня;
- чітке визначення принципів, форм та системи стимулювання та мотивації праці;
- визначення довгострокової стратегії управління персоналом» [20].

Кадрове планування є ключовим елементом кадрової політики організації. Воно охоплює заходи, спрямовані на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників. Крім того, кадрове планування передбачає дії, які забезпечують розвиток персоналу, оптимізацію його професійно-кваліфікаційної структури, а також баланс складу за рівнем освіти та віком. Важливим аспектом є визначення як загальної, так і додаткової потреби організації в працівниках, як у цілому, так і за основними спеціальностями та кваліфікаційними категоріями.

В процесі кадрового планування окреслюються основні цілі управління персоналом на перспективу. Відповідно до цих цілей визначаються фактори, які зумовлюють потребу установи в працівниках. Прогнозування потреби санаторію в персоналі здійснюється за укрупненими професійно-кваліфікаційними групами працівників. Визначенню перспективної потреби в працівниках має передувати аналіз наявного персоналу в професійно -кваліфікаційному розрізі, оцінка персоналу за ретроспективний період, а також визначення конкретних

перспектив розвитку установи на прогнозований період. На основі цього аналітичного матеріалу за допомогою методів екстраполяції та техніко-економічних розрахунків визначається додаткова кількісна потреба установи в робочій силі. Цілком не тільки систематично визначати кількісні потреби установи в персоналі, а й прогнозувати якісний його склад – за основними професіями та кваліфікаціями, освітою та віковими групами.

Наступною складовою кадрової політики за функціональним ознакою є розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу. Іншими словами, на цьому етапі роботи визначаються конкретні джерела забезпечення додаткової потреби санаторію в кадрах. Одним із таких джерел може бути працевлаштування:

- випускників шкіл, медичних училищ та закладів освіти всіх рівнів акредитації;
- працівників, спрямованих на центри зайнятості;
- демобілізованих з лав Збройних сил;
- жінок, що повернулися із відпусток у зв'язку з вагітністю, пологами та для догляду за дитиною;
- кваліфікованих працівників, які шукають роботу.

Крім того, потреба в кадрах може задовольнятися шляхом професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації зайнятих в установі працівників, які мають неконкурентоспроможні професії та спеціальності.

З метою залучення та відбору персоналу інспектор з кадрів санаторію розробляє заходи як на поточний, так і на перспективний період (короткострокову перспективу – один рік, середньострокову – до трьох років, довгострокову – більше трьох років). Вона встановлює раціональні співвідношення між переміщенням робочої сили в межах установи (внутрішній рих робочої сили) та прийняттям нових працівників (зовнішнє залучення). Відбір та розподіл персоналу по робочих місцях здійснюються на основі чітких критеріїв, розроблених з урахуванням специфічних умов діяльності установи.

Важливим джерелом забезпечення додаткової потреби установи в кадрах більш високого рівня кваліфікації є професійна підготовка, перепідготовка та

підвищення відповідно до встановлених термінів і вимог. На основі результатів атестації здійснюється планування кар'єри та інших форм розвитку та реалізації здібностей працівників, створюється резерв для заміщення посад більш високого рівня.

Кадрова політика установи спрямована на чітке визначення основних принципів, форм і систем стимулювання та мотивації праці, які тісно пов'язані з результатами оцінювання персоналу. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності роботи, сприяє професійному розвитку співробітників і дозволяє гармонійно поєднувати інтереси працівників та організації.

Одночасно важливо раціоналізувати витрати на оплату праці, розробивши заходи для забезпечення оптимальної чисельності персоналу, яка відповідає наявним обсягам виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг. Ця чисельність повинна сприяти реалізації довгострокової стратегії розвитку установи. У разі стійкого дефіциту працівників певних професійно-кваліфікаційних категорій необхідно впроваджувати заходи, що підвищують привабливість відповідних робочих місць. До таких заходів належать підвищення заробітної плати, удосконалення системи професійного навчання, а також створення умов, які сприяють залученню кваліфікованих спеціалістів.

Всього в санаторії станом на 01.01.2024 р. кількість штатних працівників становила 123 особи (середньооблікова також 123 особи), це на 21 особи менше, ніж станом на 01.01.2023 р.

За 2023 рік з санаторію вибуло 35 осіб, з них 18 через плінність кадрів (за власним бажанням згодою сторін, порушення трудової дисципліни), 19 – через зміни в організації виробництва. Прийнято на роботу 17 осіб.

За останні два роки плінність кадрів у санаторії зростала. Найбільш характерна вона для робітників, а також для фахівців та професіоналів. Серед керівників плінність мінімальна.

На нашу думку високий рівень плінності кадрів санаторію пов'язаний з цілим комплексом проблем управління та військовим вторгненням на територію України.

Основна причина плінності пов'язана з оплатою праці – і не стільки з її рівнем, хоча і з цим теж, а з тим, що вона здійснюється без урахування ступеня

внеску конкретного працівника

До інших причин слід віднести відсутність: адекватного планування персоналу, внаслідок чого працівників набирають у авральному режимі з усіма наслідками, які з цього випливають; відсутність опрацьованих моделей компетенцій; відсутністю системи зворотної зв'язку, внаслідок чого працівники не відчують причетності до діяльності організації, а також проведення мобілізації.

При прийомі нового працівника на роботу організація укладає з ним трудовий контракт, який визначає основні умови співпраці. У цьому документі зазначаються загальні положення, обов'язки та відповідальність сторін, тривалість робочого часу, умови оплати праці та соціально-побутове забезпечення. Також вказуються положення щодо можливих змін, припинення або розірвання контракту, термін його дії та інші важливі умови, що регулюють трудові відносини між працівником та установою. Працівник зобов'язується виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Строк дії контракту «визначається з працівником безпосередньо за домовленістю, сторони можуть передбачити у контракті випадки конфіденційності умов цього контракту або окремих його частин. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі» [6].

У межах діючого законодавства економічні методи і функції управління трудовим колективом повинні бути забезпечені стабільно нормативно-методичною рекомендацією та засобами правового регулювання господарської діяльності установи. дисципліни. Дисципліна праці – основа порядку на виробництві.

Дотримання трудової дисципліни вимагає від працівника точного виконання своїх обов'язків, своєчасного та якісного виконання розпоряджень і наказів адміністрації установи, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, дотримання технологічної дисципліни та вимог безпеки праці, охорони здоров'я та техніки безпеки на робочому місці.

Стан трудової дисципліни безпосередньо залежить від того, як адміністрація організації організовує керівництво трудовим колективом. Основні обов'язки адміністрації щодо забезпечення дисципліни праці визначені

в Типових правилах внутрішнього трудового розпорядку. Згідно з цими правилами адміністрація зобов'язана організовувати ефективну працю співробітників, створювати умови для підвищення продуктивності праці, дотримуватися трудового законодавства, забезпечувати вимоги щодо охорони праці та покращення умов праці й побуту.

У санаторії дисципліна праці контролюється через внутрішні правила трудового розпорядку, які регулюють початок і кінець робочого дня, а також зміни в графіку роботи, визначають вихідні та святкові дні. Вказано, який час вважається прогулом, та передбачена відповідальність працівників за порушення трудового розпорядку. Згідно з табельним обліком, у 2022 році було зафіксовано 31 люд/днів прогулу, а в 2023 році – 23 люд/днів. Працівники, які вперше порушили дисципліну, отримують дисциплінарне стягнення у вигляді зняття премії за виробничі досягнення в поточному місяці. Якщо прогул повторюється, працівник може бути звільнений. Так, у 2023 році за прогули було звільнено одного працівника, в той час як у 2022 році таких випадків не було.

У 2023 році було проведено атестацію персоналу за умовами праці, всього за штатом атестовано 18 осіб, проаналізовано 17 робочих місць.

До атестації і після її проведення можна побачити, що чисельність робітників відповідно до робочих місць дещо відрізняється, але після проведення атестації скорочується лише незначна частина персоналу, за деяким видом необхідно додати робоче місце і працівника.

Більшість працюючих у санаторії – 63,4% (78 осіб) – це жінки.

Форми та обсяги підвищення кваліфікації персоналу значною мірою визначаються віковою та освітньою структурою працівників установи. Вікові особливості впливають на здатність до сприйняття нових знань і навичок, а рівень освіти визначає базові компетенції співробітників, що потребують удосконалення. Врахування цих факторів дозволяє організувати навчання максимально ефективно, адаптуючи його до індивідуальних потреб працівників та цілей організації (рис. 2.1, 2.2).

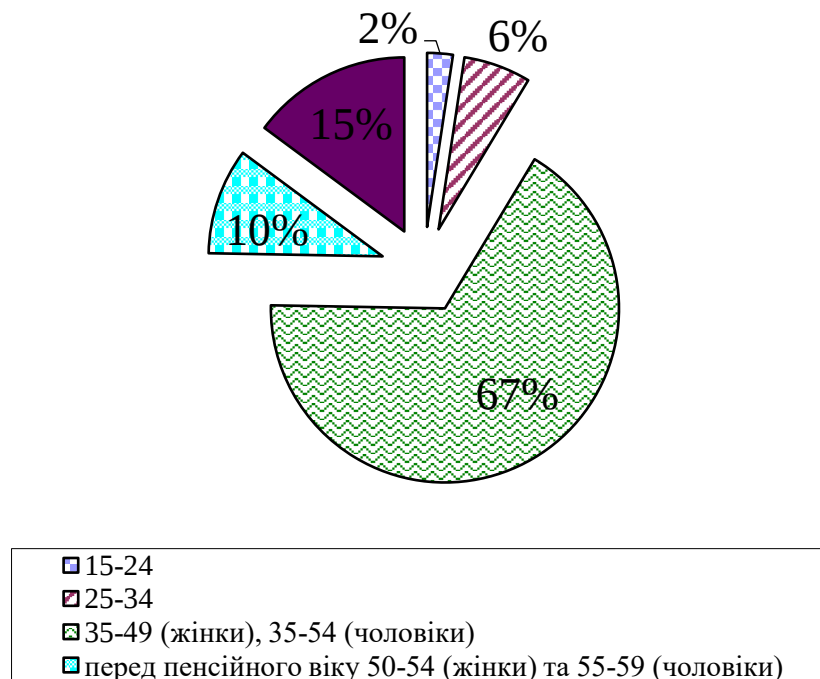


Рис. 2.1. Вікова структура персоналу санаторію станом на 01.01.2024 [14].

В санаторії спостерігається не вигідна вікова структура, оскільки понад половина працівників – це пенсіонери та особи передпенсійного віку. Головною причиною такої ситуації є, на нашу думку, низька матеріальна мотивація в установі, що призводить до небажання молоді приєднуватися до колективу. Як наслідок, в найближчі роки може виникнути серйозний дефіцит кадрів, що може негативно позначитися на ефективності роботи санаторію.

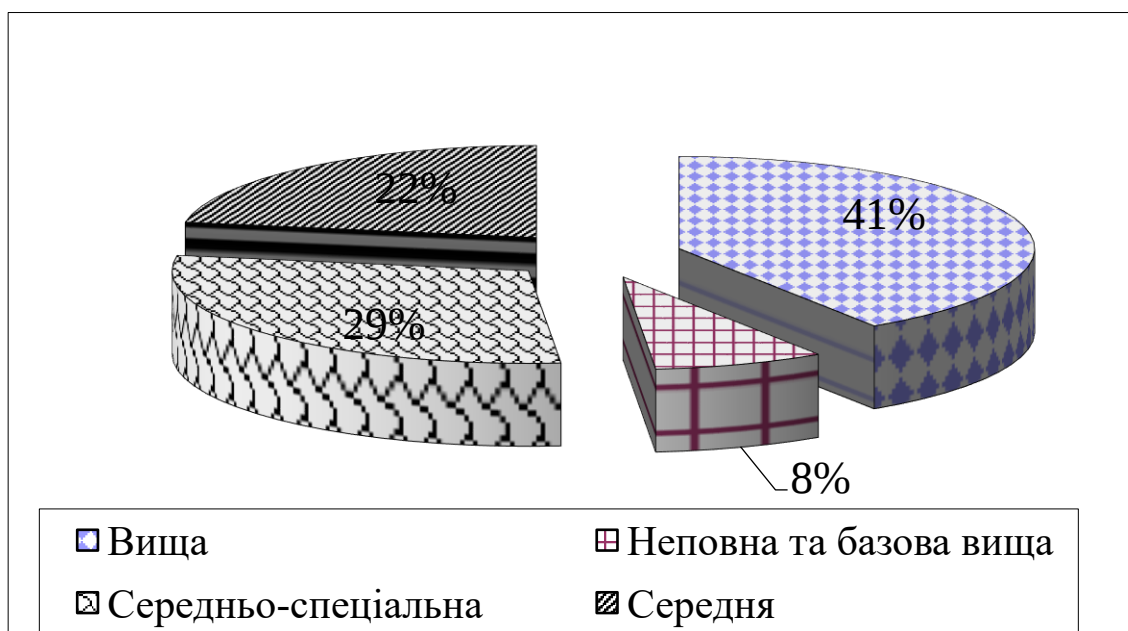


Рис. 2.2. Структура персоналу санаторію за рівнем освіти, на 01.01.2024 р. [141].

У санаторії найбільша частка працівників має вищу освіту – 41%, здебільшого це керівники та висококваліфіковані фахівці, зокрема лікарі. Значну частину колективу складають працівники з неповною або базовою вищою освітою – майже половина від загальної кількості співробітників, зокрема медсестри.

З аналізу видно, що в установі працює багато співробітників зі середньою освітою, які потребують спецпідготовки і підвищення кваліфікації. Проте, наявність значної частини працівників із досвідом роботи понад 15 років, як показано на рис. 2.3, знижує інтенсивність процесу підвищення кваліфікації, оскільки частина працівників може бути менш схильна до освоєння нових знань і навичок.

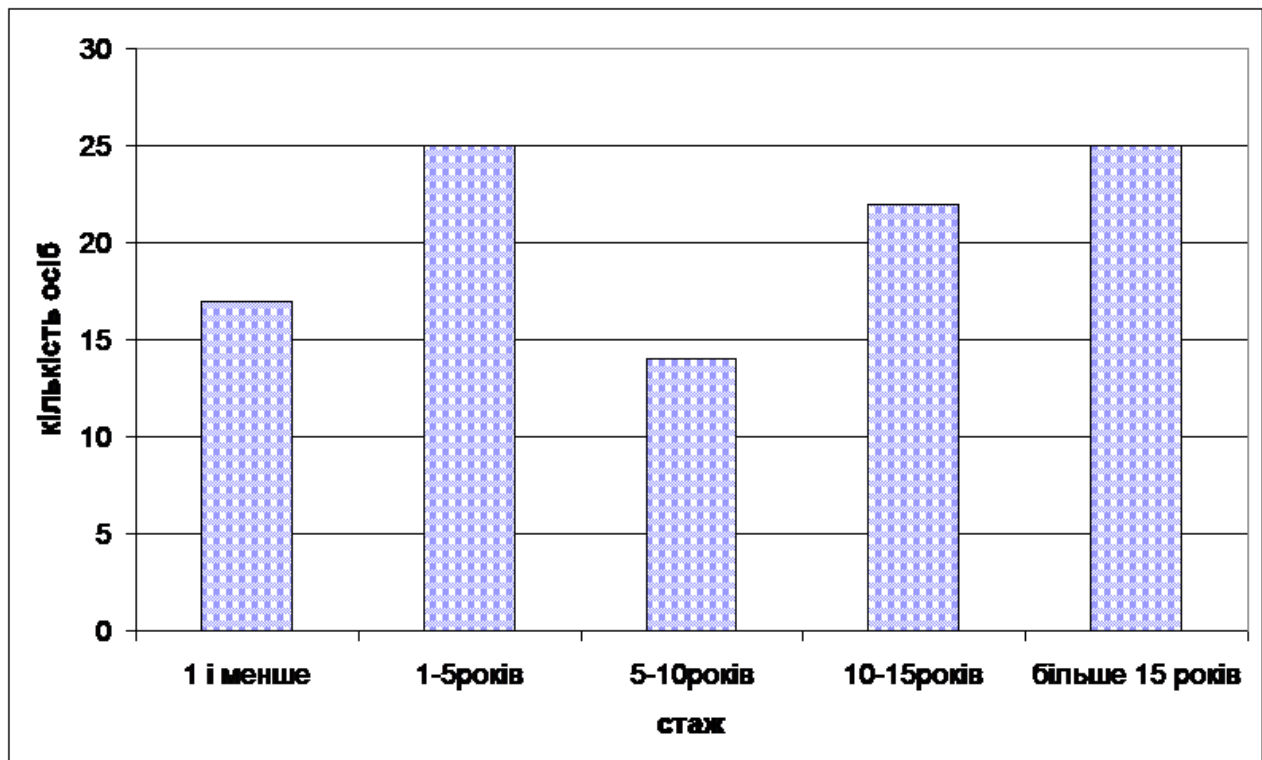


Рис. 2.3. Розподіл працівників санаторію за стажем [14].

План підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в санаторії включає різноманітні форми підвищення кваліфікації: без відриву від виробництва, з відривом від виробництва, підвищення розряду та курси цільового призначення.

Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва відбувається безпосередньо під час виконання працівниками своїх основних обов'язків. Це

дозволяє поєднувати роботу з навчанням і розвитком навичок у процесі трудової діяльності. Підвищення кваліфікації з відривом від виробництва здійснюється після робочих годин. У таких випадках створюються групи працівників, яким проводяться лекції та навчальні заходи.

Для підвищення кваліфікаційного розряду робітників створюється кваліфікаційна комісія, до складу якої входять представники відповідних підрозділів, таких як дільниця, відділ кадрів, охорони праці та праці і зарплати. Підвищення розряду можливе лише після того, як комісія отримає відповіді на всі питання від робітника.

Важливо зазначити, що максимальне використання потенціалу працівників в інтересах організації не можна досягти шляхом примусу. Це можливо лише за умови, що самі працівники мають прагнення розвивати свої кваліфікації, здібності та професійні якості. Готовність працівників до такого розвитку визначається їх мотивацією.

На основі аналізу кадрової політики установи формується довгострокова стратегія управління персоналом. Тому ефективне використання трудових ресурсів можливе лише при наявності продуманої та грамотно побудованої кадрової політики.

2.2. Аналіз форм та систем оплати праці

Оплата праці – це форма матеріального стимулювання працівників, що полягає у визначенні та нарахуванні заробітної плати за виконану роботу. Вона відображає величину винагороди, яку працівник отримує за свою працю, і є одним з основних інструментів мотивації. Оплата праці залежить від різних факторів, зокрема рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, кількості виконаної роботи, а також економічних можливостей організації.

За умов фінансової нестабільності істотно змінюється політика в галузі оплати праці, матеріального заохочення та соціальної підтримки працівників. існують дві основні форми оплати праці:

- відрядна – в основу розрахунку покладено обсяг роботи та розцінка за виконання його одиниці;

– погодинна – за основу береться тарифна ставка за годину роботи чи оклад і відпрацьовану годину.

Вибір системи оплати праці обумовлюється специфікою технологічного процесу, формами організації праці, а також вимогами до якості продукції чи послуг. Додатково враховуються рівень нормування праці та особливості обліку трудових витрат. Такий підхід дозволяє адаптувати систему оплати до реальних умов діяльності підприємства, забезпечуючи мотивацію працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

Щодо медичної галузі ці форми мають певні особливості.

1. Відрядна система оплати праці базується на кількості наданих медичних послуг та часу, витраченого на їх виконання. Залежно від організації праці, вона може бути індивідуальною або колективною. Індивідуальна оплата застосовується на посадах, де робота кожного працівника може бути точно зафіксована. Винагорода в такому випадку залежить від кількості наданих послуг або виготовленої продукції, а також відрядної розцінки за одиницю виробу або послуги.

Якщо надання послуг, зокрема медичних, включає кілька етапів або частин, то кожна частина оплачується за окремо встановленою розцінкою для відповідного етапу чи послуги. Такий підхід дозволяє більш точно оцінити виконану роботу і забезпечити справедливую оплату за кожен конкретний внесок працівника.

2. При колективній відрядній оплаті праці винагорода кожного працівника залежить від загальних результатів роботи колективу. Однак для визначення справедливого розподілу колективного заробітку між окремими працівниками враховується особистий внесок кожного в досягнення цих результатів. Найчастіше для цього використовують коефіцієнт трудової участі (КТУ), який дозволяє визначити, яку частку загального доходу отримає кожен працівник залежно від його індивідуальних зусиль.

У медичних установах існує три категорії працюючого персоналу:

– безпосередні виробники медичних послуг (лікарі, медичні сестри та інший середній медичний персонал);

- адміністративно-управлінський персонал;
- нештатні працівники (які виконують роботи за договорами).

Відрядні розцінки для цих категорій встановлюються на основі середнього тарифного коефіцієнту для групи працівників, для яких запроваджено командну форму оплати праці.

Що стосується погодинної форми оплати праці, вона є основною для працівників бюджетної сфери. Вона розраховується на основі тарифної ставки за годину роботи або окладу за відпрацьовану годину, що фіксується в таблиці обліку робочого часу.

2. Тарифна система оплати праці є набором нормативів, які забезпечують диференціацію та регулювання заробітної плати в залежності від якості, характеру та умов праці. Вона дає змогу враховувати різноманітні фактори, що впливають на трудову діяльність, такі як кваліфікація працівників, складність виконуваних завдань, рівень відповідальності, інтенсифікація праці та умови, в яких ця праця виконується. Завдяки тарифній системі можна справедливо розподіляти заробітну плату в межах організації, відповідно до внеску кожного працівника та специфіки його роботи.

Крім традиційної тарифної системи, існує безтарифна система оплати праці, яка орієнтована на врахування кваліфікаційного рівня працівника. У цьому випадку оплата залежить від фактичної продуктивності медичного персоналу, а не лише від встановлених тарифів. Така система дає змогу більш гнучко підходити до оцінки праці, враховуючи індивідуальні досягнення та ефективність працівника.

У сфері охорони здоров'я в Україні більшість закладів є бюджетними лікувально-профілактичними установами. Це означає, що системи оплати праці в таких організаціях орієнтовані на бюджетне фінансування, що, в свою чергу, визначає основні підходи до винагороди працівників. В умовах бюджетного фінансування необхідно ретельно балансувати між обмеженими ресурсами та потребами медичних працівників, щоб забезпечити належний рівень оплати за їхню працю, враховуючи як їхню кваліфікацію, так і фактичну продуктивність. Окрім основних бюджетних коштів, додатковим джерелом

оплати праці є частина доходу, отриманого від надання платних медичних послуг. Крім того, додаткові виплати можуть формуватися за рахунок економії фонду оплати праці, яка виникає через дефіцит кадрів та інші фактори.

Окрім вищезгаданих форм, існує змішана форма оплати праці, яка є однією з найсучасніших, оскільки поєднує погодинну та відрядну форми. Ця форма дозволяє індивідуально підходити до визначення рівня оплати праці для кожного працівника, забезпечуючи певну частину заробітної плати на основі конкретних результатів діяльності, що сприяє більш ефективному мотиваційному впливу.

У системі охорони здоров'я можуть застосовуватися всі вищезгадані форми і системи оплати праці. У цьому контексті охорона здоров'я має свої специфічні особливості, зокрема:

Заробітна плата в системі охорони здоров'я включає посадовий оклад (ставку) та доплати і надбавки, визначені чинним законодавством. Трудові доходи регулюються податковим законодавством, проте вони не обмежені максимальними розмірами, що дозволяє враховувати специфіку і вимоги галузі.

Оплата праці керівника медичного закладу залежить від його кваліфікаційної категорії та групи оплати праці керівників, до якої належить цей заклад. Розмір заробітної плати керівника визначається контрактом, укладеним між ним та роботодавцем (органом, що представляє Міністерство охорони здоров'я України).

Структура заробітної плати є співвідношенням її складових елементів. Тарифна частина оплати праці включає тарифні ставки, тарифні коефіцієнти та тарифно-кваліфікаційний довідник. Тарифні ставки визначаються як грошова сума, що відображає оплату праці працівників різних груп за одиницю робочого часу, зазвичай за місяць.

Згідно до законодавства України, оплата праці персоналу санаторію здійснюється за тарифною системою: тарифна ставка, плюс надбавки.

Для визначення розряду оплати праці медичного працівника використовується збірник кваліфікаційних характеристик, який встановлює

обсяг професійних знань та трудових навичок, необхідних для виконання певних посадових обов'язків. Цей документ служить основою для класифікації медичних працівників за розрядами, що відображають рівень їх кваліфікації та складність виконуваних завдань.

Збірник кваліфікаційних характеристик дозволяє зіставити різні види робіт за рівнем їх складності, що дозволяє об'єктивно оцінювати трудові навички працівників і визначати відповідний розряд оплати праці. Це забезпечує справедливу оплату на основі кваліфікації та компетенції кожного медичного працівника, що сприяє підвищенню мотивації і стимулює професійний розвиток.

Надтарифна частина заробітної плати представлена додатковою частиною заробітної плати (надбавки, доплати, премії тощо).

Працівникам закладів охорони здоров'я передбачені такі види доплат:

- за роботу в нічний час;
- за роботу понад робочу годину;
- за суміщення посад;
- за роботу у вихідні та святкові дні;
- за чергування на дому в неробочу годину;
- гарантійні доплати неповнолітнім працівникам у зв'язки зі скороченням їхнього робочого дня та ін.

Перелік посад працівників, які можуть отримувати зазначені доплати, а також розміри цих доплат визначаються керівником установи за погодженням з виборним профспілковим органом. Доплати до посадових окладів або ставок встановлюються у відсотках, а абсолютний розмір кожної доплати розраховується на основі посадового окладу (ставки), без врахування інших надбавок і доплат.

Підвищення окладів (ставок) також виступає як форма грошової компенсації за несприятливі умови праці. Таке підвищення встановлюється у процентному відношенні до окладу, а абсолютний розмір кожного підвищення обчислюється на основі окладу (ставки), без врахування інших підвищень,

надбавок чи доплат. Цей підхід дозволяє об'єктивно компенсувати працівникам труднощі або небезпеки, пов'язані з виконанням їхніх обов'язків в умовах, що потребують додаткових зусиль або ускладнень.

У санаторії питома вага витрат на оплату праці та соціальні заходи досить висока – 53,0 % у 2023 році. За останні роки вона була стабільною

Слід відзначити, що темпи зростання витрат на соціальні заходи та особливо на оплату праці випереджали темпи зростання загальних витрат. Все це свідчить про значну увагу, яку приділяє керівництво санаторію матеріальному стимулюванню персоналу.

Структура фонду оплати праці санаторію має такий вигляд (рис. 2.4.):

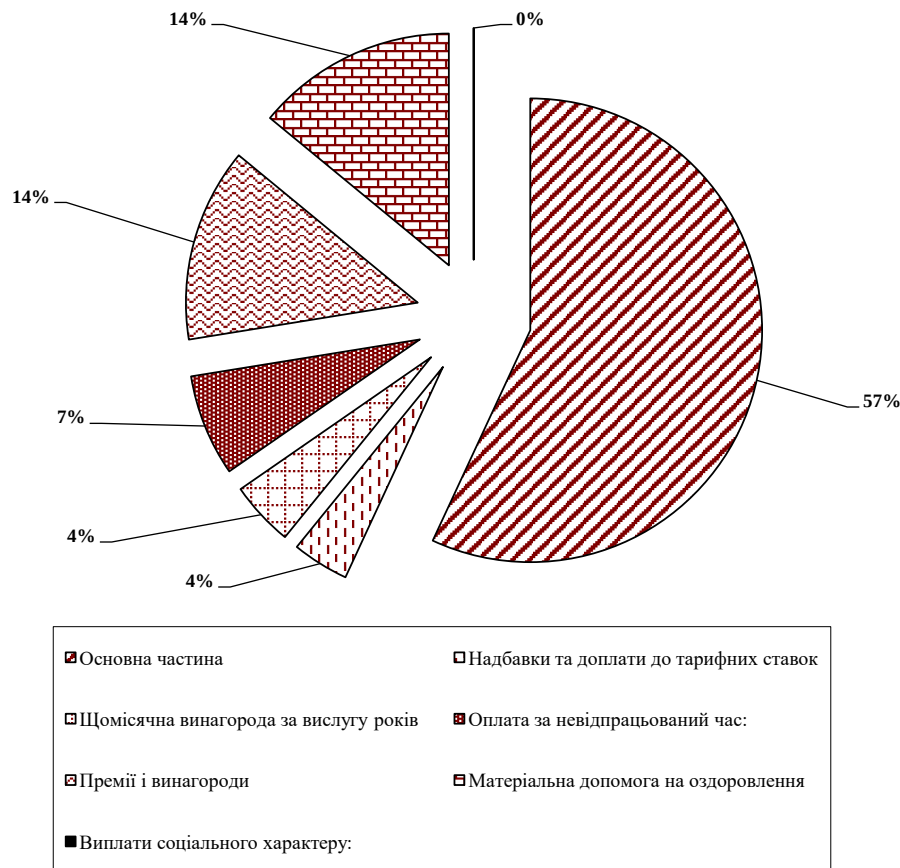


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці санаторію

Як ми бачимо з рисунку 3.1., основна заробітна плата складала 56 % фонду оплати праці (у 2022 році – 52,4 %). Такі зміни пов'язані із скороченням надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів, яке відбулося у 2023 році. Також було скорочено обсяги премій. У зв'язку з збитковістю санаторію керівництвом було запропоновано взагалі відмовитися від премій у 2023 році.

Однак, премії, хоч і в меншому за 2022 рік обсягом були виплачені. Прогноз на 2024 рік – відсутність прибутковості означатиме не тільки відсутність премій, але і подальше скорочення персоналу санаторію.

Так, велику питому вагу мають допомоги, що здійснюються за рахунок коштів фондів соціального страхування, в тому числі допомоги по тимчасовій непрацездатності (16,2%) та допомоги по вагітності та пологах (8,8%). Особливо занепокоєння викликає перший показник, адже для працівників санаторію виплата понад 120 тис. грн. по втраті працездатності є багато.

Значними у 2023 році були виплати тим, хто йде на пенсію – понад 110 тис. грн. та виплати вихідної допомоги при припиненні трудового договору – понад 95 тис. грн. Як ми бачимо, висока плинність кадрів негативно позначається і на фінансових показниках установи.

Отже, характер праці в цій установі передбачає застосування погодинно-преміальної системи оплати праці. Загальний заробіток працівників складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, розмір яких з кожним роком збільшується, що стимулює підвищення ефективності праці.

Серед соціально-економічних факторів, які впливають на диференціацію заробітної плати, можна виокремити компенсаційну різницю в оплаті праці. Працівники отримують вищу заробітну плату, якщо вони працюють у спеціальних умовах, які є небезпечними для здоров'я, або якщо їх робота пов'язана з ризиком. До факторів, що мають компенсаційний характер, також відносяться неприємний характер роботи та її низька престижність. В таких випадках заробітна плата включає надбавку, яка компенсує ці недоліки і стимулює працівників виконувати роботу в таких умовах. Ці компенсаційні доплати є важливим елементом для залучення та утримання працівників в умовах, де робота може бути менш привабливою або пов'язана з додатковими труднощами.

2.3. Оцінка дієвості сучасних форм нематеріальної мотивації

Крім матеріального стимулювання, нематеріальні фактори відіграють надзвичайно важливу роль. Сучасні працівники не лише задовольняють свої основні матеріальні потреби, але й прагнуть досягти більш широких соціальних,

культурних та духовних цілей. Люди хочуть мати можливість самореалізації, розвитку та визнання в колективі, що робить нематеріальне стимулювання не менш важливим за матеріальне.

Сучасні умови життя підтверджують, що для багатьох кар'єра є одним із найважливіших аспектів життя. Поняття кар'єри займає чільне місце в свідомості багатьох працівників, оскільки вона є не лише джерелом доходу, а й способом досягнення особистих цілей, визнання та професійного зростання. Планування кар'єри, як метод мотивації, має значний вплив на трудову поведінку персоналу. Воно дає можливість працівникам чітко бачити перспективи розвитку, встановлювати кар'єрні цілі та мотивує їх на досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Працівникам санаторію важливо мати впевненість у тому, що їх основні потреби, зокрема фізіологічні та пов'язані із зайнятістю та стабільністю роботи, будуть забезпечені як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Люди завжди прагнуть отримати максимальну вигоду з тих можливостей, які відкриваються перед ними, і на роботі це бажання трансформується у прагнення досягти різноманітних винагород та задовольнити особисті потреби. Працівники санаторію не є винятком: вони також намагаються досягнути професійного росту та отримати чітке розуміння перспектив свого кар'єрного розвитку. Вибираючи певну стратегію поведінки, вони очікують, що це призведе до бажаних результатів, і тому прикладають максимальні зусилля для досягнення оптимального балансу між витратами, результатами та винагородою.

Активність працівників зростає, коли вони бачать чітку залежність між результатами своєї роботи та кар'єрними досягненнями. Коли працівники усвідомлюють, що висока ефективність роботи може бути винагороджена просуванням по службі, вони починають зосереджувати увагу на своїх перспективах, що, на їхню думку, дасть їм змогу отримати справедливую винагороду за їхні зусилля.

Для працівників санаторію найбільш важливими є такі мотиваційні фактори, як стабільність роботи та чітко визначені можливості для професійного зростання. Зважаючи на специфіку даної установи, а саме, на те, що санаторій є державною структурою, можна сказати, що планування кар'єри як один з методів нематеріальної мотивації також має свої особливості.

Модель просування персоналу по службі має такий вигляд :

1. У разі певного трудового стажу за вислугу років, кожному працівникові присвоюється вища категорія;
2. Можливе „дострокове” підвищення за посадою за результатами показників діяльності. За 2021-2023 роки в санаторії було достроково надано вищу категорію 1 особи, тобто 1,0% персоналу.
3. Надання додаткової вільної години, як однієї з форм нематеріальної мотивації також використовується в санаторії. Так за період 2021-2023 роки таким методом були мотивовані 3 працівники, тобто 3,0% всього персоналу.

Працівники санаторію можуть змінювати тривалість основної та різноманітних додаткових відпусток, можуть ділити їх на певні частини (наприклад брати частину відпустки взимку, а частину – влітку). Цією можливістю скористалися 12 осіб, тобто 11,7% персоналу.

Якщо працівник був задіяний на охороні громадського порядку в святкові дні, то їх кількість додається до основної відпустки.

Досить значний стимулюючий ефект мають додаткові відпустки, надані за особливі умови праці, за ненормований робочий день. Це додаткова оплачувана відпустка тривалістю 10 календарних днів за сімейними обставинами, додаткова відпустка тривалістю 15 календарних днів за наявності 2-х і більше неповнолітніх дітей для їх оздоровлення.

Такі додаткові відпустки створюють додаткові стимули для закріплення працівника в даній установі, а також компенсують підвищене фізичне та психологічне навантаження у процесі їх роботи.

В санаторії передбачено санаторно-курортне лікування працівників. Путівки на оздоровлення отримали 34 особи, тобто 6,3% персоналу.

За допомогою міжпрофесійного просування робітників з метою оволодіння новою, більш складною професією в санаторії здійснюються збагачення й гуманізація праці.

Програма гуманізації праці передбачає заходи, спрямовані на поліпшення умов праці працівників, зокрема шляхом їхнього переведення на робочі місця, що передбачають виконання інших професій, приблизно однакових за рівнем складності. Метою такого переходу є зниження фізичного та психологічного навантаження на працівників, що сприяє підвищенню їхнього комфорту на

робочому місці, зменшенню стресу та втоми, а також покращенню загального здоров'я. Цей підхід дозволяє забезпечити більш збалансовану трудову діяльність, підвищити ефективність роботи та знизити ризики розвитку професійних захворювань. Водночас, гуманізація праці також підтримує розвиток гнучкості працівників, дозволяючи їм опановувати нові навички та підвищувати свою кваліфікацію.

Для реалізації такого переходу працівник повинен пройти професійно-кваліфікаційну перепідготовку, курси підвищення кваліфікації тощо.

Для керівників структурних підрозділів санаторію застосовується така форма нематеріальної мотивації як демократизація управління.

Оскільки санаторій, в своїй діяльності керується законодавчою базою, на нашу думку, необхідно розробити нормативно-правові акти, які б дозволяли брати участь працівникам у управлінні установою, означивши конкретні організаційно-правові механізми розвитку виробничої демократії в ній.

Це «сприятиме підвищенню ефективності мотиваційних настанов працівників, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці, що оптимізують інтереси основних соціальних сил. Під час опрацювання цього законодавчого акту має бути врахований багатий зарубіжний досвід у розвитку виробничої демократії, а передусім досвід країн. Які користуються європейською (континентальною) моделлю соціально-трудових відносин» [28].

Аналіз системи мотивації лікарів у санаторію, яка регулюється нормативними актами і відступ від якої мало ймовірний, дозволяє зробити висновок про те, що матеріальний медичний персонал в Україні, та санаторію зокрема практично мінімальний. Воно не дозволяє працівникам бути мотивованими до праці. Мотивують їх інші чинники, зокрема престиж. У цьому зв'язку атестація теж втрачає свої функції через те, що не мотивує персонал. Основна причина – незначна різниця в оплаті праці між різними медичними категоріями. Тому атестація проходитиме здебільшого формально.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ УСТАНОВИ

3.1. Оптимізація системи атестації персоналу та напрямки розширення форм і методів стимулювання працівників санаторію

З розвитком установи, організаційно-штатними змінами виникає потреба в зміні процедури атестації, результати якої мають мати стимулюючий ефект. У санаторії атестується лише медичний персонал, який складає 83% персоналу. Існує необхідність атестації інших співробітників. З цієї причини для санаторію ми пропонуємо частково змінити загальну процедуру оцінки персоналу у напрямі розроблення положення про атестацію немедичних працівників та ввести електронну атестацію.

Оскільки процес атестації є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом, важливо, щоб система оцінки (атестації) була інтегрована в загальний контекст управлінських процесів в організації. Для уникнення суперечностей і потенційних конфліктів при виборі методів атестації, необхідно ретельно враховувати її відповідність іншим процесам управління персоналом. Це включає не лише процедури, спрямовані на розвиток співробітників, але й взаємозв'язок із іншими діючими процесами, такими як навчання та підвищення кваліфікації, кадрові переміщення, кар'єрне планування, мотивація та винагородження працівників.

Злагоджена інтеграція атестаційних процедур з іншими аспектами управління персоналом сприяє покращенню ефективності роботи, підвищенню рівня довіри серед співробітників та створенню здорової організаційної атмосфери. Тому важливо, щоб атестація була не лише інструментом оцінки, але й частиною стратегічного розвитку персоналу, що стимулює його професійний ріст і допомагає досягти цілей організації. Реалізація даного проекту «переслідує такі цілі:

- а) побудувати співробітників цілеспрямовано і планово удосконалювати свою повсякденну робочу діяльність для збільшення прибутку і подальшого розвитку своєї кар'єри;
- б) встановити завдання, пріоритети та ресурси для удосконалення

діяльності співробітника;

в) визначити перешкоди та проблеми у роботі співробітника;

г) погоджувати необхідне навчання та план подальшого розвитку співробітника;

д) визначити можливість кар'єрного зростання співробітника, матеріального стимулювання» [23].

Для контролю динаміки індивідуального розвитку співробітників може застосовуватися система оцінки, яка передбачає наступні етапи:

—електронні тести (складаються з питань, які стосуються професійних знань співробітника. Вони регулярно оновлюються відповідальними особами, щоб враховувати нові види послуг та актуальну інформацію, що з'являється в організації);

—оцінка співробітників пацієнтами (для забезпечення об'єктивної оцінки залучаються сторонні особи, які відпочивають у санаторії та обслуговуються персоналом. Пацієнти надають свою оцінку працівникам за критеріями, запропонованими службою управління персоналом. Основною увагою під час оцінки є поведінка співробітника, зокрема, його ставлення до пацієнтів, професіоналізм та взаємодія з клієнтами).

На основі документів, які фіксують оцінки, поставлені співробітникам, керівник підрозділу проводить оцінну співбесіду. Під час цієї співбесіди визначається рівень виконання поставлених цілей (завдань), аналізуються причини, чому не було досягнуто запланований результат, визначаються нові цілі та бажані результати на наступний період.

Прозорість цілей атестації або оцінки індивідуальної діяльності співробітників є критично важливою для забезпечення максимальної об'єктивності з боку керівника підрозділу та атестаційної комісії. Чіткі орієнтири, а також мета проведення оцінки повинні бути відомі кожному співробітнику установи, щоб забезпечити ясність і зрозумілість процесу.

Відповідальність за організацію та проведення процедури «електронної атестації» несе керівник, співробітник та інспектор відділу кадрів.

Зокрема, керівник підрозділу відповідає за:

1) забезпечення своєчасного проведення атестації співробітника (година і дата електронної оцінки знань та співбесіди на підставі наказу про проведення

атестації;

2) зміст співбесіди та пріоритетних областей для обговорення із співробітниками;

3) ознайомлення з результатами попередньої атестації співробітника.

Співробітник у даній процедурі є відповідальним за:

1) попередню самооцінку своєї діяльності;

2) визначення галузей діяльності, в яких можуть бути проведені поліпшення;

3) визначення самих проблемних питань у власній роботі;

4) підготовку пропозицій з необхідного навчання для підвищення ефективності своєї діяльності.

На інспектора відділу кадрів покладається відповідальність за:

1) правильність проведення процедури атестації;

2) навчання керівників підрозділів процедурі проведення атестації;

3) вибіркове проведення співбесід із співробітниками спільно з керівниками підрозділів (у разі незадовільної оцінки, конфліктної ситуації);

4) проведення аналізу електронних оцінок, занесення їх у особисті справи співробітників та надання їх керівникам підрозділів.

Для навчання керівників підрозділів проводитиметься семінар за спеціальною програмою. Дана атестація має на меті досягнення таких цілей:

—накопичення інформації для ухвалення управлінських рішень: це включає отримання даних, необхідних для подальших управлінських рішень, таких як зміна компенсацій, посадові переміщення, підвищення кваліфікації, а також інші організаційні та кадрові заходи;

—створення у співробітників уявлення про вимоги: атестація допомагає співробітникам чітко усвідомити, які вимоги ставляться до них, зокрема щодо рівня професіоналізму, ефективності виконання завдань, а також інших ключових аспектів, що визначають їхній розвиток та успішність в роботі.

За результатами атестації співробітникам пропонується пройти навчання у тих напрямках, де необхідні покращення. Після завершення навчання складається індивідуальна характеристика працівника, на основі якої проводиться співбесіда, де даються рекомендації щодо подальшого покращення діяльності як самого співробітника, так і його безпосереднього керівника.

У характеристиці відображаються такі відомості про працівника:

– професійні знання та навички – рівень відповідальності за виконання посадових обов’язків, ставлення до трудової дисципліни, активність, лояльність до встановлених норм і вимог, здатність до самостійного ухвалення рішень, вміння орієнтуватися в складних ситуаціях, схильність до навчання (швидкість засвоєння нових знань, здатність передавати їх колегам та організовувати діяльність із використанням набутого досвіду).

– перспективна група – працівники, що демонструють високі професійні результати, лояльні, зрілі та компетентні. Для цієї групи розробляються мотивуючі заходи, такі як поліпшення умов праці, матеріальне заохочення, кар’єрне зростання, та визначаються умови для досягнення найкращих результатів у їхній діяльності.

– номінальна група – співробітники, які володіють середнім рівнем характеристик, що наближаються до необхідного. Для них розглядаються можливості підвищення рівня компетенції та переходу до «перспективної групи» через внутрішні ротації, навчання та поліпшення умов праці.

Групи, що не відповідають вимогам: працівники, які демонструють низьку результативність, роблять численні помилки або є аутсайдерами за основними параметрами діяльності. Ця категорія співробітників зазвичай підлягає заміні, а у сфері туризму велика ймовірність їх самостійного звільнення.

Для подальшого розвитку процедури атестації можна вжити такі кроки: розділити питання електронних тестів на категорії, що дозволить використовувати їх для підбору персоналу, оцінки результатів випробувального терміну та визначення кваліфікації співробітників та розробити нові або додаткові програми навчання, щоб розширити зону знань і відповідальності співробітників.

Ми пропонуємо положення про атестацію немедичних співробітників санаторію (Додаток А).

На сьогодні більшість молодих фахівців, що виходять на ринок праці і користуються попитом як працівники, прагнуть не стільки до високої оплати праці, успіху, тобто кар’єрного зростання, скільки до повноцінної життя. Для них дозвілля, сім’я, стиль життя і матеріальні блага так само важливі, як і праця. Для пошуку мотивів, які б побудували таких працівників, працедавцям варто

відмовлятися від традиційних методів.

Однією з найважливіших умов успішного функціонування санаторію є забезпечення матеріальної зацікавленості в результатах своєї праці, як всього колективу, так і окремих працівників. Тільки через найбільш повне задоволення індивідуальних інтересів може і повинно забезпечуватися задоволення інтересів колективу, суспільства. У мірі зростання продуктивності праці і забезпечення достатньої якості рости рівень оплати праці співробітників і доходи установи.

Основними завданнями впровадження системи диференційованої оплати праці на рівні установи є:

- стабільне функціонування установи в сучасних умовах. Це досягається завдяки забезпеченню необхідного обсягу якісних медичних послуг. Система диференційованої оплати сприяє мотивуванню працівників до покращення результатів їх роботи, що в свою чергу забезпечує стабільність і високий рівень медичних послуг.
- підвищення рівня соціальної захищеності персоналу. Система оплати, яка враховує індивідуальні досягнення та кваліфікацію працівників, сприяє підвищенню справедливості та об'єктивності в питаннях оплати праці. Це підтримує сприятливий психологічний клімат у колективі, знижує рівень незадоволеності працівників і сприяє їхній лояльності до установи.
- підвищення задоволеності пацієнтів. Взаємодія з пацієнтами є важливим аспектом роботи медичних установ, і від неї залежить загальний рівень задоволення від послуг. Коли медичний персонал мотивований і задоволений своїми умовами праці, це позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів, що сприяє їхній лояльності та задоволеності.
- підвищення соціальної, медичної та економічної ефективності діяльності санаторію.

Суть нових методів стимулювання працівників полягає в індивідуальному підході, розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи установи, з одного боку. З іншого, потрібна справедлива диференціація в оплаті праці різних категорій працівників. Виділяють 3 загальні методи (табл 3.1).

Інноваційні методи стимулювання працівників

Методи	Способи впровадження (застосування)
1. Методи, орієнтовані на працівників	- постановка цілей; - модифікація поведінки; - перепідготовка.
2. Методи, орієнтовані на роботі	- удосконалення робочих місць та розширення сфери діяльності працівників; - гнучкий графік роботи; - скорочений робочий час і розподіл функціонального навантаження.
3. Методи, орієнтовані на організацію	- розширення повноважень робітників, - метод колективного управління; - участь у досягненні цілей.

Іноді проблема мотивації може стосуватися тільки окремих працівників . стимулювати за допомогою постановки цілей.

Отже, у першому методі ми можемо виділити такі способи: постановка цілей; модифікація поведінки; перепідготовка.

Використання постановки цілей як засобу мотивації в відділі кадрів санаторію може бути дуже ефективним, якщо це дозволяє працівникам брати участь у визначенні власних завдань. Участь працівників у цьому процесі забезпечує їм відчуття власної відповідальності та залученості до досягнення цілей організації. Якщо ж цілі нав'язуються з верхніх рівнів без урахування думки працівників, це може призвести до відчуття маніпуляції, зниження мотивації та вищого рівня стресу.

Ключовим елементом в цьому процесі є зворотний зв'язок. Працівники повинні мати змогу отримувати регулярні відгуки про свої досягнення, щоб розуміти, чи наближаються вони до своїх цілей, чи потрібно коригувати свою стратегію. Без зворотного зв'язку процес постановки цілей може втратити свою ефективність, адже люди не отримують підтвердження того, що їхні зусилля спрямовані на правильний шлях.

Що стосується методів мотивації, основна ідея модифікації поведінки полягає у заохоченні бажаних дій і уникненні заохочення небажаних. Похвала і визнання є потужними інструментами мотивації, які здатні викликати у працівників позитивну реакцію і стимулювати досягнення високих результатів. Замість того, щоб використовувати негативне підкріплення, таке як сарказм чи

глузування, краще акцентувати увагу на позитивних досягненнях, що дозволить створити більш сприятливу та продуктивну атмосферу в колективі.

У цьому випадку варто дотримуватися таких рекомендацій, щоб заохочувати:

- 1) продумані, а не необачні рішення;
- 2) вміння брати на собі ризик, а не уникати його;
- 3) творчий підхід, а не бездумне підпорядкування;
- 4) рішучі дії, а не бездіяльне спостереження;
- 5) спокійну, а не напружену роботу.
- 6) спокійних працівників, які продуктивно працюють;
- 7) якісне, а не швидке виконання роботи [45]

В умовах фінансової нестабільності працівники санаторію можуть відчувати сильний стрес через можливу втрату роботи, що може значно знизити їхню мотивацію. Страх втратити основне джерело доходу часто призводить до зниження зацікавленості у виконанні обов'язків на звичайному рівні, оскільки працівники можуть фокусуватися на своїх переживаннях і непевності, а не на досягненні високих результатів у роботі.

У таких ситуаціях важливо розуміти, що проблеми з мотивацією можуть бути зумовлені не лише особистими факторами працівників, а й умовами праці, організаційними проблемами чи змінами в зовнішньому середовищі. Якщо значна кількість працівників відчують труднощі з мотивацією, то це може бути сигналом до того, що необхідно переглянути умови праці в установі, а не лише очікувати змін від працівників.

Поліпшення умов праці може стати ефективним способом збільшення мотивації і підвищення продуктивності. Це може включати вдосконалення організаційної культури, покращення комунікації між керівництвом і персоналом, перегляд внутрішніх процесів і впровадження нових форм заохочення та підтримки. Своєю чергою, зміни в умовах праці можуть допомогти знизити рівень стресу, покращити психологічний клімат в колективі і мотивувати працівників на досягнення кращих результатів.

У медичній практиці, як правило, оцінка діяльності є індивідуалізованою і, як правило, проводиться самим пацієнтом. Однак деякі вчені та практики вважають, що традиційні механізми оцінки результатів роботи в галузі охорони

здоров'я є недостатньо ефективними. З цієї причини останнім часом дедалі частіше застосовують явні стимули для мотивації медичних працівників, як фінансові, так і нематеріальні.

Явні стимули є важливим інструментом мотивації працівників і можуть бути використані для досягнення різних цілей як на проміжному, так і на кінцевому етапі. Вони здатні виконувати кілька функцій: залучення нових професіоналів; утримання існуючих працівників, мотивація до досягнення кращих результатів. Таким чином, явні стимули виконують дві важливі функції: вони не лише допомагають залучати і утримувати кадри, а й активно впливають на поведінку співробітників, мотивуючи їх до досягнення високих результатів і постійного професійного зростання.

Водночас будь-яке використання явних стимулів, таких як підвищення заробітної плати, має бути обґрунтованим і передувати ретельному аналізу можливих наслідків. Не завжди інвестиції в персонал можуть бути ефективними. Наприклад, якщо поточний персонал не використовується на повну потужність, збільшення чисельності працівників за рахунок нових кадрів із підвищеною заробітною платою не дасть бажаного ефекту. Тому інвестиції в персонал повинні бути виборчими та продуманими. Прийняття таких рішень потребує коректної оцінки наявних залежностей між витратами і результатами, а також здатності точно оцінити результати цих інвестицій.

Типологія стимулів, що діють у медичній практиці, представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 .

Типологія стимулів в медичній практиці

Внутрішні	Обов'язок лікаря (клятва Гіппократа), професійний інтерес	Регулювання (професійні організації лікарів, страхові медичні організації)
Зовнішні	Довіра споживачів	Оплата праці та інші форми компенсації та заохочення

Явні внутрішні та зовнішні стимули є важливими інструментами мотивації працівників у медичній сфері, кожен з яких має свої особливості та функції, що відповідають на конкретні потреби як самого працівника, так і організації в цілому.

Внутрішні стимули включають норми та правила, встановлені професійними організаціями, а також практики саморегулювання. Вони мають

на меті забезпечити високі стандарти якості та етики професійної діяльності, забезпечуючи тим самим підтримку професійної гідності медичних працівників. Оскільки ці стимули регулюються іншими фахівцями в тій же галузі, вони можуть бути ефективними для вже досвідчених працівників, які прагнуть дотримуватись високих стандартів і отримувати визнання серед колег.

Норми та професійні правила встановлюються організаціями та асоціаціями, які підтримують професійні стандарти в галузі медицини. Ці правила можуть включати етичні вимоги, професіоналізм, стандартні операційні процедури, які зобов'язують медичних працівників досягати певного рівня якості роботи. Це також може бути видом внутрішнього стимулювання, коли медичні працівники об'єднуються для колективного придбання медичних послуг або товарів, що може забезпечити їм більш вигідні умови.

Однак одним з ризиків внутрішніх стимулів є небезпека опортуністичної поведінки. Якщо норми та оцінки професіоналів визначаються вузькими групами, можуть виникати ситуації, коли встановлюються неприємні або несправедливі правила, що вигідні лише певним групам. Тому важливо забезпечити баланс та об'єктивність у таких системах.

Зовнішні стимули, зазвичай, включають фінансові механізми (оплата праці) та інші соціальні вигоди, що безпосередньо пов'язані з результатами роботи. Це можуть бути різні види оплати праці – починаючи від базового окладу до премій, бонусів та інших винагород за досягнення конкретних результатів або за виконання особливих завдань. Вони безпосередньо впливають на мотивацію працівників, створюючи у них бажання покращувати свою ефективність.

До нематеріальних вигод відносять не лише фінансові винагороди, але й вигоди, які забезпечують комфорт працівника, такі як гнучкий графік роботи, довгі відпустки, медичне та пенсійне страхування, що може бути фінансовано роботодавцем. Ці аспекти часто є важливими для підтримки здорового балансу між роботою та особистим життям, що в свою чергу сприяє підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, зовнішні стимули, у поєднанні з внутрішніми, створюють комплексну систему мотивації, що враховує як матеріальні, так і соціальні аспекти.

У рамках національних систем охорони здоров'я важливо розуміти, що не

можна покладатися лише на загальні принципи мотивації. Різноманітність умов праці в медичних установах вимагає індивідуального підходу до кожного працівника, з урахуванням його потреб, переваг і досвіду. Природне сортування працівників — це процес, за якого працівники знаходять ті місця роботи, які найбільше відповідають їхнім індивідуальним вимогам. Це може стосуватись не тільки вибору професії або спеціалізації, а й подальшої зміни кар'єрних орієнтирів.

Мотивація в медичній сфері не обмежується лише фінансовими або етичними аспектами, але й передбачає потребу в розвитку та спеціалізації, що дозволяє працівникам задовольняти свої інтереси, одночасно покращуючи якість наданих медичних послуг.

Для ефективної мотивації медичних працівників важливо впроваджувати як внутрішні, так і зовнішні стимули, які взаємодіють і підтримують один одного, створюючи сприятливе середовище для розвитку працівників і покращення результатів діяльності установи.

Практична реалізація вищеназваних пропозицій та рекомендацій щодо зміни кадрової політики, внесення доповнень і змін до чинного колективного договору, дозволять підвищити ефективність використання кадрового потенціалу санаторію, зробити його досконалішим, таким, що відповідає поточним і перспективним цілям і завданням установи.

3.2 .Зарубіжний досвід мотивації та оцінки персоналу і можливості його застосування в управлінні

У зарубіжних компаніях система управління персоналом, як правило, є однією з основних складових їхньої загальної стратегії. Оцінка персоналу є важливим елементом цієї системи і має низку специфічних особливостей, що відрізняються в залежності від країни, організаційної культури та галузі. Проте загальною для багатьох є орієнтація на довгострокову ефективність і розвиток персоналу, а також інтеграція різноманітних інструментів оцінки з іншими HR-процесами.

Так, серед основних факторів, що мають значення для оцінки результативності праці в США, можна виділити такі:

- характер завдань, які виконує даний працівник. Природно, що завдання

службовця і спеціаліста заслуговують на більш високу оцінку, ніж завдання працівника.

- державні вимоги, обмеження та закони.
- особисте відношення оцінювача до працівника Так, якщо етичні та моральні цінності оцінювача співпадають з робочою етикою, то його оцінка може означати дуже багато. , відмов, пониження продуктивності праці
- стиль роботи керівника: керівник може по-різному використовувати отриману оцінку – чесно чи нечесно, у підтримку чи покарання, позитивно чи негативно, причому оцінка результативності праці може призвести до абсолютно інших висновків, чим це передбачалося організаторами.
- дії профспілок: вони можуть, як підтримувати, так і виступати проти цієї системи.

Дослідження, проведені в США, виявили широке використання різноманітних критеріїв для оцінки результативності праці, що підкреслює важливість правильного вибору критеріїв залежно від цілей оцінки. Система оцінки персоналу, заснована на конкретних критеріях, дозволяє адаптувати підхід до потреб організації, що важливо для ефективного управління кадрами.

Ключові критерії оцінки праці:

– якість роботи (93%). Якість роботи є одним з основних критеріїв, оскільки він безпосередньо визначає, наскільки добре працівник виконує свої обов'язки. Відповідність встановленим стандартам, точність виконання завдань, уникнення помилок – все це є важливими аспектами для оцінки ефективності праці.

–обсяг роботи (90%) Обсяг виконаної роботи є ще одним важливим параметром, особливо в умовах, коли організація орієнтована на виконання конкретних кількісних завдань. Продуктивність праці вимірюється через кількість одиниць продукції чи послуг, що було надано або вироблено працівником за певний період.

–знання роботи (85%) Знання специфіки роботи, технічні навички, розуміння процесів і здатність швидко адаптуватися до змін є важливими для забезпечення ефективності праці. Це критично для спеціалізованих робіт, де високий рівень компетенції є необхідним для досягнення високих результатів.

–присутність на робочому місці (79%) Присутність на робочому місці є важливим показником, оскільки навіть найкваліфікованіший працівник не може

бути ефективним, якщо він часто відсутній. У деяких випадках це може також відображати рівень відповідальності та дисципліни працівника.

Особисті якості, що використовуються як критерії оцінки:

–ініціативність (87%) Працівники, які проявляють ініціативу, часто виступають як рушійна сила для розвитку організації. Це важливий критерій, оскільки ініціативність свідчить про готовність брати на себе відповідальність і пропонувати нові ідеї для поліпшення робочих процесів.

–комунікативність (87%) Співробітники, здатні ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом і клієнтами, мають більші можливості для досягнення успіху в організації. Комунікативні навички включають здатність до активного слухання, виразного викладу думок, а також здатність до ефективної роботи в команді.

–надійність (86%) Надійність є важливим показником для оцінки працівника, оскільки вона характеризує здатність виконувати завдання вчасно та з високою якістю. Надійні працівники можуть бути покладені на виконання складних або критичних завдань без потреби постійного контролю.

–необхідність у контролі за виконуваною роботою (67%) Визначення, наскільки працівник потребує контролю, є важливим для оцінки самостійності. Якщо працівник потребує постійного нагляду та вказівок, це може бути індикатором того, що йому не вистачає досвіду чи впевненості для самостійного виконання завдань.

Загалом, критерії оцінки персоналу повинні бути визначені відповідно до основних цілей, які ставить перед собою організація. Для підвищення результативності роботи найбільш важливими є критерії, що визначають фактичні результати роботи, в той час як для оцінки потенціалу працівника на новому місці особливо важливими є критерії особистих якостей, таких як ініціативність, комунікативність та надійність. Вибір критеріїв має бути адаптований до специфіки організації та потреб, що виникають на різних етапах розвитку персоналу.

Частота проведення оцінки працівників є важливим аспектом управління персоналом, адже вона безпосередньо впливає на ефективність роботи співробітників та їх розвиток. Згідно з наданими даними, в установі спостерігається наступна картина: 74% службовців та 58% різноробочих

проходили оцінку раз на рік; 25% службовців та 30% різноробочих оцінювалися раз на півроку. Близько 10% співробітників проходили оцінку результативності праці частіше, ніж раз на півроку.

Ці цифри свідчать про наявність певного рівня регулярності оцінки праці працівників. Однак, для ефективного розвитку та мотивації персоналу важливо враховувати, що частота оцінок може залежати від різних факторів, зокрема від специфіки роботи, типу організації та потреби в коригуванні робочих процесів.

У порівнянні з практикою в США, де оцінка праці проводиться досить часто, інтервал між оцінками може бути значно коротшим. У деяких компаніях оцінка результатів роботи відбувається щоквартально, що дозволяє оперативно коригувати стратегії управління та ефективність роботи. Така частота дозволяє краще відстежувати прогрес працівників, коригувати їхню діяльність і мотивацію, а також забезпечувати необхідну підтримку для їх професійного розвитку.

Регулярні оцінки також допомагають виявити проблеми на ранніх етапах і своєчасно приймати заходи для їх усунення, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи організації. Оцінкою працівників найчастіше займається менеджер-керівник. Однак цей метод вимагає великих витрат у порівнянні з іншими і він найчастіше використовується для оцінки працівника на якусь дуже важливу посаду.

- самооцінка – працівник оцінює себе за допомогою методів, іншими оцінювачами, що використовують. Метою даного методу є швидше розвиток навиків самоаналізу у працівників.

- комбінації перерахованих форм оцінки. Прикладом використання комбінації форм оцінки може стати процес оцінки результативності праці на одній з американських фірм, де менеджер і сам працівник заповнюють запитальник формою, що відображає специфіку робіт на посаді самостійного службовця, обслуговуючого клієнтів. Двостороннє (оцінювач – оцінювань) обговорення результатів оцінки дає добрі пропозиції для вищого керівництва.

Основною метою оцінки праці є виявлення можливостей для особистого розвитку працівників. Оцінка допомагає не лише визначити ефективність виконання поточних завдань, а й виявити сильні сторони працівників, а також області, які потребують вдосконалення або додаткової підтримки.

Оцінка праці підлеглими (так звана оцінка 360 градусів) є потужним інструментом для визначення реального стану справ у команді. Вона дозволяє отримати зворотний зв'язок не лише від керівництва, а й від колег і підлеглих. Цей підхід дає більш комплексну картину поведінки та ефективності роботи співробітника, допомагаючи виявити як його сильні сторони, так і можливі слабкості, зокрема у сфері взаємодії з іншими членами команди.

Інтеграція оцінки начальником підлеглих з іншими методами, такими як самооцінка або оцінка колег, створює більше можливостей для самовдосконалення працівника. Самооцінка допомагає людині зрозуміти свої внутрішні мотиви та оцінити власні досягнення, а зворотний зв'язок від колег дозволяє бачити, як її роботу оцінюють інші, що важливо для поліпшення взаємодії в команді.

Загалом, комбінація різних підходів дає більш точну і об'єктивну картину, що дозволяє створити план розвитку працівника, орієнтуючись на його індивідуальні потреби та цілі.

Крім того, постійне взаємодія між керівником та працівником, яке передбачає зворотний зв'язок і регулярне оцінювання результатів роботи, підвищує мотивацію працівника до самовдосконалення і сприяє покращенню загальних результатів діяльності організації.

Використання різних методів оцінки персоналу залежить від культури компанії, специфіки її діяльності та національних традицій. У США, як ви зазначили, найпоширенішим є метод графічної шкали рейтингу, який дозволяє оцінити співробітників за різними критеріями (наприклад, продуктивність, ініціативність, комунікаційні навички). Цей метод зазвичай передбачає використання шкали оцінки (наприклад, від 1 до 5 або від «незадовільно» до «відмінно»), що дозволяє створити швидке і зрозуміле порівняння між співробітниками.

Додатково, описовий метод застосовується для детальнішого аналізу праці працівників, допомагаючи отримати більш глибоке уявлення про їхні досягнення та потенціал. Цей метод може бути частиною більш широкої оцінки в рамках графічної шкали рейтингу, де керівник або колеги роблять короткий опис результатів роботи працівника, зазначаючи його сильні та слабкі сторони.

Метод управління за цілями (MBO, Management by Objectives) є

популярним у США для оцінки менеджерів та інженерів, оскільки він спрямований на встановлення чітких цілей, які повинні бути досягнуті працівниками протягом певного періоду. У процесі оцінки з'ясовується, наскільки ці цілі були досягнуті. Цей метод підходить для ролей, де робота орієнтована на досягнення конкретних результатів або виконання проектів, що мають чітко визначені терміни та критерії.

В Японії, в свою чергу, процес оцінки персоналу має глибше культурне підґрунтя, базуючись на колективізмі, гармонії та відданості фірмі. Тут важливим є визнання індивідуальних досягнень через біографічні та особисті роботи, що дозволяють відстежувати прогрес співробітника в межах компанії. Ключовими аспектами є постійна ротація працівників, що дає їм можливість набувати різного досвіду в різних ролях і сферах, а також прагнення до постійного розвитку, що підтримується через регулярну оцінку й коригування кар'єрних шляхів.

У японських компаніях традиційно значення має довічний найм і постійний професійний розвиток. У цих умовах оцінка персоналу не лише визначає поточний рівень кваліфікації співробітника, але й служить основою для його подальшого розвитку, кар'єрного зростання та визначення розміру заробітної плати. Важливо, що процес оцінки носить систематичний характер, де увага приділяється не тільки виконанню конкретних завдань, а й розвитку інновацій, внутрішньофірмовій активності та досягненням у командній роботі.

У США переважають стандартні методи (графічна шкала, оцінка за цілями), що орієнтовані на досягнення результатів, тоді як в Японії оцінка більше зосереджена на процесах розвитку, гармонії в колективі та лояльності до фірми.

В Японії особливу увагу приділяють вивченню біографій співробітників, що дозволяє відслідковувати їх професійний ріст і особисті досягнення в рамках фірми.

В США увага більше акцентується на індивідуальних результатах, тоді як в Японії велика роль відводиться колективізму і розвитку працівника через постійну ротацію та довічний найм.

У Японії цей процес забезпечує не тільки фінансову мотивацію, але й емоційну, заохочуючи відданість компанії і підтримку гармонії в колективі.

У цілому, можна сказати, що в США оцінка персоналу є більш

орієнтованою на результативність і досягнення, тоді як в Японії оцінка значною мірою є частиною стратегії довгострокового розвитку, що включає підтримку гармонії та колективного духу.

Для того, щоб покращити результати роботи медичних працівників, важливо спиратися на індивідуальні ініціативи та забезпечити зворотній зв'язок, а також створити середовище, де працівники можуть ефективно реалізовувати свої плани і прагнення. Ключовим фактором є правильне організування процесу роботи та надання працівникам можливості для професійного розвитку, а також створення культури, де вони відчують свою значимість і цінність у очах керівництва.

Виділимо декілька основних аспектів, на яких варто зосередитися:

Один із найважливіших аспектів – це надання працівникам своєчасної та масштабної інформації щодо їхньої роботи. Це дозволяє їм не тільки зрозуміти свої сильні сторони та області для покращення, а й коригувати власну діяльність. Інформація повинна бути:

- оперативною – працівник повинен отримувати відгуки без затримок, щоб мати змогу швидко реагувати на свої помилки або досягнення;

- масштабною – важливо оцінювати не тільки окремі аспекти роботи, а й загальний результат діяльності.

- своєчасною – інформація повинна надаватися в момент, коли вона ще актуальна і може бути використана для корекції роботи.

Цей підхід сприяє збереженню мотивації співробітників, адже коли вони отримують регулярні зворотні зв'язки, це допомагає їм усвідомити свою значимість і вклад у загальний результат.

Для підвищення ефективності праці важливо надати працівникам можливість самоконтролю. Це дасть їм відчуття відповідальності та автономії, що підвищить їхню мотивацію. Для цього необхідні:

- запровадження інструментів самоконтролю – наприклад, системи оцінки власної діяльності чи використання спеціалізованих програм для моніторингу виконання завдань;

- регулярні зустрічі з керівником, де працівник може обговорити свої досягнення та труднощі, також допомагають підвищити рівень самоконтролю.

Якщо зміни в роботі або нові ініціативи можуть вплинути на співробітників, необхідно забезпечити їх залучення до процесу прийняття рішень. Це дозволяє знизити опір змінам і забезпечити працівникам відчуття важливості їхньої ролі в організації: вислуховування думок працівників щодо можливих змін у процесах та їхньому впливі на роботу дозволяє створити атмосферу співпраці; прозорість у вирішенні питань дає можливість працівникам побачити, що зміни відповідають загальним інтересам і не суперечать їхнім потребам.

Для підвищення ефективності медичних працівників в Україні, зокрема в санаторії, важливо доповнювати традиційні методи оцінки ефективності діяльності додатковими показниками, які враховують специфіку роботи медичного персоналу. Це може включати:

- кількість наданих медичних послуг — визначення ефективності через вимірювання продуктивності;
- якість обслуговування пацієнтів — оцінка через відгуки пацієнтів або через медичні стандарти;
- покращення здоров'я пацієнтів — показники результативності лікування або відновлення пацієнтів після медичних процедур.

Виконання внутрішніх стандартів і процедур — наскільки медичний працівник дотримується встановлених стандартів надання медичних послуг.

Важливо враховувати, що медичний персонал працює в специфічних умовах, де є багато непередбачуваних факторів, тому для оцінки результатів роботи необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає як кількісні, так і якісні показники.

Для підвищення ефективності роботи медичних працівників в Україні, зокрема в санаторії, необхідно забезпечити регулярну оцінку роботи, яка буде ґрунтуватися на кількісних і якісних показниках. Водночас важливо створити атмосферу, де працівники не тільки отримують зворотний зв'язок, а й мають можливість самостійно контролювати свою діяльність. Це допоможе не лише поліпшити якість праці, але й зберегти мотивацію та сприятиме розвитку професіоналізму в медичному середовищі.

ВИСНОВКИ

Оцінка персоналу є важливим інструментом управління, що безпосередньо пов'язана з мотивацією працівників. Вона дозволяє організації не тільки визначити рівень ефективності та результативності працівників, але й створити умови для їх професійного розвитку та стимулювання. Залежно від результатів оцінки персоналу можна коригувати стратегії мотивації, визначати напрямки для вдосконалення діяльності та забезпечувати досягнення організаційних цілей.

Оцінка персоналу є основою для мотивації працівників, оскільки забезпечує об'єктивний процес визначення досягнень та слабких сторін співробітників. Правильна система оцінки дозволяє формувати заохочення, створює умови для кар'єрного зростання та розвитку персоналу. Це, в свою чергу, підвищує залученість працівників і їх бажання досягати кращих результатів, що важливо для досягнення загальних цілей організації.

Для ефективної роботи організації необхідно проводити регулярну атестацію спеціалістів. Розробка правил та процедур атестації та кар'єрного просування є взаємопов'язаними і складовими частинами системи управління кадрами. Тому інститут атестації буде повноцінно реалізований лише тоді, коли чітко визначено його місце в структурі державної служби, зокрема в системі кар'єрного росту.

Атестація медичних працівників повинна проводитись з метою підвищення відповідальності за ефективність та якість їхньої роботи, а також для більш оптимальної розстановки кадрів, враховуючи професійну кваліфікацію, досвід та складність виконуваних завдань. Вона є важливою формою як морального, так і матеріального стимулювання, яка сприяє покращенню роботи медичних установ і надає можливість вдосконалення медичної допомоги населенню.

Основна мета атестації – це оцінка рівня професійної підготовки лікарів, визначення їхніх здобутків у праці, а також можливості подальшого застосування їхніх знань та вмінь. Атестація також допомагає з'ясувати, які працівники потребують додаткового навчання або підвищення кваліфікації.

Оскільки атестація є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом, важливо при виборі системи оцінки уникати суперечностей і конфліктів, звертаючи особливу увагу на її узгодженість з іншими напрямками управління персоналом в організації.

Використання сучасних методів об'єктивної оцінки праці управлінських

працівників, зокрема керівників, в умовах ринкової економіки та демократизації управління має велике значення. Всі методи оцінки можна поділити на два основних типи: методи індивідуальної оцінки, що ґрунтуються на дослідженні особистих якостей працівника, та методи групової оцінки, що базуються на порівнянні ефективності роботи працівників у межах групи.

Основними складовими управління персоналом та кадрової політики в санаторії є: кадрове планування, що включає визначення поточної або перспективної потреби в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій; створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; проведення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування по службі.

У санаторії спостерігається значна незбалансованість вікової структури персоналу, оскільки більша частина працівників є пенсіонерами або особами передпенсійного віку. Це пояснюється низькою мотивацією, насамперед фінансовою, що веде до того, що молодь не бажає працювати в цій установі. Така ситуація може призвести до дефіциту кадрів в найближчі роки, якщо не вжити заходів для її корекції.

Для контролю динаміки індивідуального розвитку співробітників в санаторії може бути використана система оцінки, що включає такі етапи:

—електронні тести, що містять питання щодо професійних знань співробітника. Ці тести оновлюються відповідальними особами в міру появи нових видів послуг і оновленої інформації.

—оцінка співробітників пацієнтами. Для отримання неупередженої оцінки запрошуються сторонні особи, які відпочивають в санаторії та користуються послугами його персоналу.

Прозорість цілей атестації та оцінки індивідуальної діяльності співробітників має важливе значення для забезпечення об'єктивності оцінки як з боку керівництва підрозділу, так і атестаційної комісії. Всі орієнтири та критерії оцінки повинні бути чітко визначені та відомі кожному працівнику. Реалізація висловлених пропозицій та рекомендацій щодо зміни кадрової політики, внесення доповнень та змін до чинного колективного договору, дозволять підвищити ефективність використання кадрового потенціалу санаторію, зробити його досконалішим, таким, що відповідає поточним і перспективним цілям і завданням установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Кодекс Законів про працю України URL:
http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm
3. Закон України «Про професійний розвиток працівників» URL:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
4. Про подальше удосконалення атестації лікарів: Наказ МОЗ України URL:
<http://www.moz.gov.ua>.
5. Положення про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою URL: <http://www.moz.gov.ua>.
6. Бойко М. Контракт – особливий вид трудового договору URL:
<http://kadrovik.ua/content/kontrakt-osoblivii-vid-trudovoi-dogovoru>.
7. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім “Інжек”, 2006. 276 с.
8. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. №12. С.12-17.
9. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці. 2006. №3. С.3-10.
10. Гордієнко К. Д. Прийняття на роботу: Співбесіда, анкетування: Практичний посібник. К.: КНТ, 2006. 184 с.
11. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала/ Г.А.Дмитренко, Е.А.Шарапатова, Т.М.Максименко. Київ: МАУП, 2002. 248 с..
12. Зарубіжний досвід розвитку виробничої демократії URL:
http://www.best-work.com.ua/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=0&limit=9&limitstart=7929
13. Звіти з праці ДП «Санаторій Моршинський» за 2021-2023 р.
14. Звіти про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання ДП «Санаторій Моршинський» за 2021-2023 роки.

15. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.
16. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.
17. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.
18. Крушельницька, О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с.
19. Литягин А. Эффективная аттестация URL: <http://www.management.com.ua/>
20. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
21. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с
22. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021.
23. Оцінка праці та нормативи витрат праці //[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su/jekonomika/paie,3,200313-Ocenka-truda-i-normativy-zatrat-truda.html>.
24. Положення про атестацію працівників ДП «Санаторій Моршинський».
25. Психологічне управління виробничою організацією URL: http://ua-referat.com/Психологічний_управління_виробничою_організацією
26. Семикіна М. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці. Актуальні проблеми економіки. 2006. №10, с.181-190.
27. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації// Практика кадровика. 2007. квітень. С.20-30.
28. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. Україна: аспекти праці. 2006. №2. с.38-45.

29. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємства. Збірник систематизованого законодавства, випуск №1. січень 2007. С.51-56.
30. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Під. ред. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Київ: ЦУЛ, 2003. 31 с.
31. Фінансові звіти ДП «Санаторій Моршинський» за 2021-2023 р.
32. Хелкроу Алан. Служба управління персоналом – «оценка 360°» URL: <http://www.mediapro.com.ua/>
33. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 122 с.
34. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2004. – 280 с.
35. Buriess S., Metcalf P. The Use of Incentive Schemes in Public and Private Sector: Evidence From British Establishments. CMPO Working Paper Series, 99/015.
36. Janus K., Ameluni V.E., Baker L.C., Iaitanides M., Schwartz F.W., Rundall T.I. Job satisfaction and motivation among physicians in Academic Medical Centers: insights from the Cross-National Study //Journal of Health Politics, Policy and Law, Vol. 33(6). 2008. pp. 1133–1167.
37. Maynard A. Incentives in health care: the shift in emphasis from the implicit to the explicit. In: Dubois C.-A., McKee M., Nolte E. (eds.) Human Resources for Health in Europe. Open University Press, McIlraw-Hill Education, 2006. pp. 140–154.
38. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.