

62
23.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



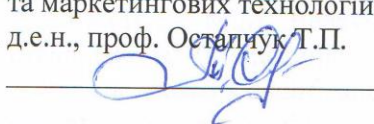
КОЦЮК Марія Миколаївна
(студентка групи ЗМО-21-2м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

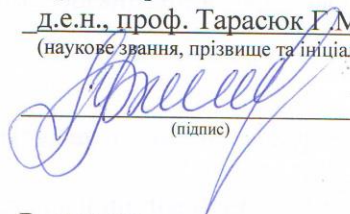
ПОВЕДІНКОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

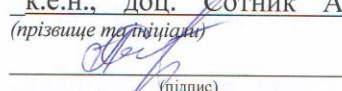
Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи використання поведінкового підходу в управлінні</i>	8
1.1. Поведінковий підхід в управлінні підприємством	8
1.2. Психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії	26
1.3. Сутність і зміст мотивації в діяльності організації та її нормативно-правове регулювання.....	35
Висновки до розділу 1	43
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка діяльності та дослідження складових поведінкового підходу в управлінні КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради</i>	44
2.1. Організаційно – управлінська діяльність закладу охорони здоров'я.....	44
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану закладу охорони здоров'я	50
2.3. Дослідження робочого часу персоналу на підприємстві	54
2.4. Характеристика ділових якостей персоналу КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради.....	66
Висновки до розділу 2	72
<i>Розділ 3. Пропозиції щодо покращення поведінкового механізму управління КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради</i>	73
3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці в організації	73
3.2. Ділова кар'єра та впровадження інноваційних методів в професійний розвиток працівників закладу охорони здоров'я. Обґрунтування запропонованих заходів.....	78
Висновки до розділу 3	90
<i>Висновки</i>	91
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У 30-ті роки ХХ ст., коли психологія як наука перебувала на етапі зародження, виникла «школа людських відносин». Рух за людські відносини з'явився у відповідь на нездатність класичної школи усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації праці. Найбільш відомими вченими цього напрямку були М. Фоллет, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі. У своїх дослідженнях вони звернули увагу на роль психологічних факторів, що викликають задоволення працівників від власної роботи, оскільки в ряді експериментів удалося домогтися підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення психологічного клімату і врахування цього фактору в системі мотивації.

Людина відіграє визначальну роль у досягненні очікуваних результатів праці. Проблема полягає в тому, що однакові трудові процеси різні працівники здійснюють з усілякими результатами. Відмінності результатів є наслідком складної взаємодії ряду чинників і об'єктивного, і суб'єктивного характеру: освіти, кваліфікації, виробничого досвіду, стану здоров'я, індивідуальних психофізіологічних якостей тощо. Рівень впливу на результати праці таких чинників різний, і проявляється цей вплив через ставлення людини до праці, адже діяльність працівників спонукається мотивами, причому декількома одночасно. Один із них може бути провідним, домінантним, інші можуть виконувати допоміжні ролі як додаткові стимулятори. Подібні дії різних осіб зумовлені всякими мотивами. Формування мотивів до праці відбуваються значною мірою індивідуально, і, як наслідок, мотивація до праці в кожній людини проявляється по-різному, проте на підприємстві вона не може бути особистою справою. Тому вважаємо за потрібне звернутися до поведінкового підходу, який містить у собі прагнення надавати допомогу працівникам усвідомлювати свої можливості й використовувати їх щодо задоволення власних потреб і потреб підприємства.

Питання дослідження мотивації персоналу розглядалися в роботах зарубіжних (А. С. Видая, Є. П. Ільїна, О. О. Литвинюка, М. Х. Мескона та ін.) і

вітчизняних (Р. І. Біловола, А. В. Гольди, Г. О. Гончарова, А. М. Колота, О. Є. Кузьміна, П. С. Маковецька, А. Г. Семенова, М. Г. Семенова, Г.М. Тарасюк та ін.) учених.

Поведінковий підхід досліджували Д. Істон, В. Данюк, М. Дороніна, Д. Канеман, Г. Саймон, В. Тарасевич.

На нашу думку, незважаючи на активні наукові пошуки та неабиякі здобутки, так і не знайдено компромісу щодо можливостей застосування поведінкового підходу у створенні системи мотивації персоналу, ця проблема є актуальною і для закладів охорони здоров'я.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо розвитку поведінкових механізмів в управлінні підприємством на прикладі галузі охорони здоров'я.

Відповідно до поставленої мети були поставлені наступні **завдання**:

- Вивчення поведінкового механізму в управлінні організацією;
- Проаналізувати психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії;
- Дослідити сутність і зміст мотивації в діяльності організації;
- Дослідити складові поведінкового підходу в управлінні КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради;
- Здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради;
- Дослідити використання робочого часу персоналу в організації;
- Охарактеризувати ділові якості персоналу КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради;
- Розробити пропозиції щодо покращення поведінкового механізму управління КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради;

- Запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації праці в організації;
- Розробити шляхи удосконалення системи управління діловою кар'єрою, як чинника мотивації в організації;
- Запропонувати пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації праці в організації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку поведінкового механізму управління в організації.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади розвитку поведінкового механізму управління організацією.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано наступні наукові методи: описовий метод, для опису обраної інформації; метод логічного узагальнення – для можливого теоретичного обґрунтування поставлених задач та уточнення понять дослідження; метод порівняння - визначення оцінки методів прийняття рішень; графічний метод – для схематичного подання статистичного матеріалу й схематичного зображення результатів досліджень.

Інформаційною базою дослідження були публікації провідних вчених за даною проблемою, чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні інформаційні ресурси організації.

Наукова новизна одержаних результатів:

дістало подальшого розвитку:

розкриття теоретичних аспектів щодо використання поведінкового підходу в управлінні підприємством, наданні визначення «поведінкового механізму» та розробці практичних заходів для покращення використання елементів поведінкового підходу в практиці організації, що дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, їх професійного зростання та сприятиме підвищенню якості медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні доцільності використання системного підходу в управлінні організацією та

надані пропозицій щодо покращення поведінкового механізму управління закладом охорони здоров'я.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 97 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 20 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 62 найменування на 7 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поведінковий підхід в управлінні підприємством

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичної теорії. Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р.Лайкерт, Д. Мак Грегорі, Ф. Герцберг та інші. Основна їх ідея полягає у підвищенні ефективності організації за рахунок використання соціальної взаємодії, посилення мотивації праці, зміни характеру влади, зміни змісту праці і якості трудового життя.

У поведінковому підході також виділяють два окремих напрями (рис. 1.1):

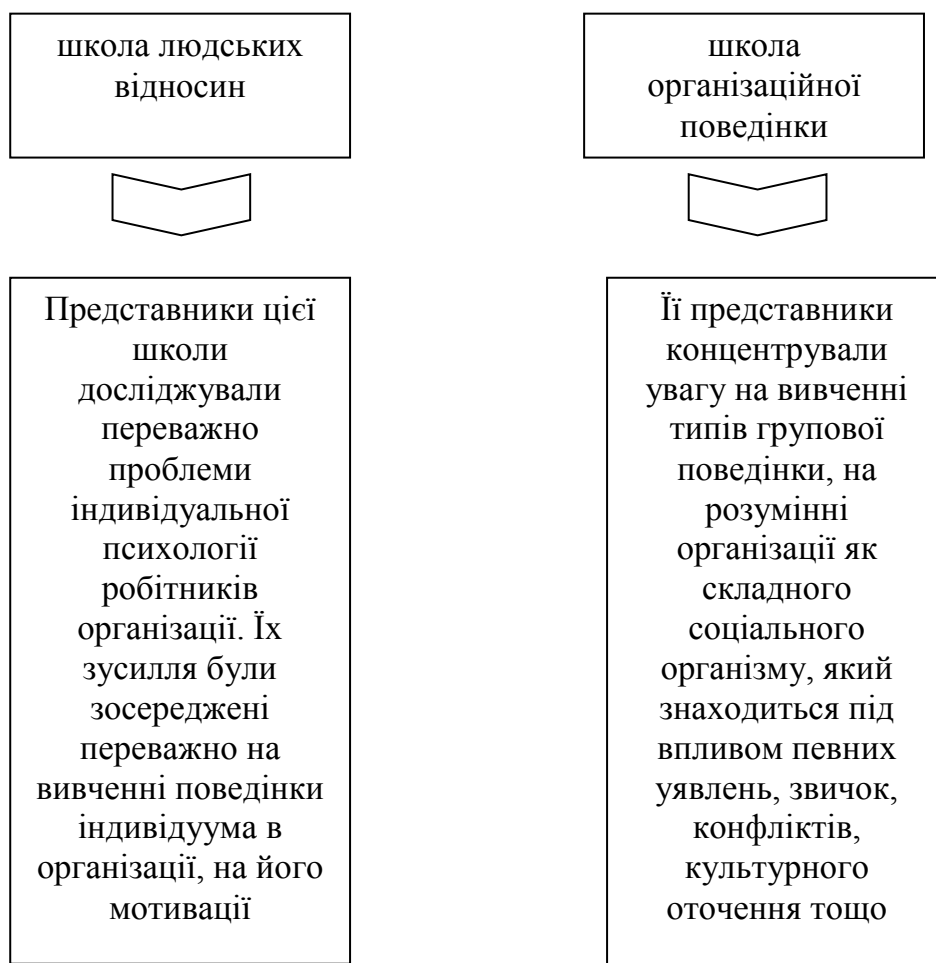


Рис. 1.1. Напрямки розвитку поведінкових підходів в управлінні підприємством

Джерело: [18, с.27].

Поведінкові теорії менеджменту ґрунтуються на таких основних принципах [1]:

- соціальні обов'язки бізнесу як перед працівниками організації, так і перед суспільством;
- удосконалення системи мотивації персоналу;
- доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими;
- сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку;
- важливість формування неформальних груп в організації;
- використання законів і принципів психоаналізу в управлінні;
- залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці.

Метою поведінкового підходу є надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ролі людських ресурсів. Наука про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.

Поведінковий підхід - підхід, де в центрі уваги знаходиться людська поведінка, дії і результати наших дій, все зовнішнє, видиме й об'єктивне [1].

Поведінковий підхід - підхід до феномену лідерства, виходячи з манери поведінки лідера, що і складає зміст поняття «стиль» [1].

Поведінковий підхід - це не біхевіоризм, біхевіоризм - тільки один з напрямків поведінкової парадигми. Біхевіоральний підхід - поведінковий підхід, де людина розглядається не як самостійна особистість зі своїми цілями, а тільки як організм, керований зовнішніми обставинами.

Суть поведінкового підходу, висхідного до теорій І. П. Павлова і Б. Скіннера, полягає в модифікації поведінкових стереотипів через використання принципів теорії навчання. Поведінкові та емоційні проблеми розуміються як закріплені в результаті заохочення і підкріплення дизадаптивних відповідей на середовищні подразники.

Згідно поведінкового підходу до лідирування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. Основні питання поведінкового підходу: «що в поведінці є», «що ми в поведінці змінити хочемо» та «що для цього конкретно слід зробити». У поведінковому підході процедури впливу повинні бути описані на поведінковому мовою: що треба реально робити, куди звертатися і які слова сказати.

На нашу думку поведінковий підхід до управління підприємством це створення певної моделі поведінки між колективом та керівником, визначення нормативних правил, які сприятимуть змінам та можливості прояву лідерської поведінки.

На початку 1950–х рр. американські дослідники почали звертати особливу увагу на ті функції, які менеджери різних рангів виконують в організаціях, на їх реальну поведінку. Одним з важливих напрямків подібних робіт було виявлення ефективності поведінки менеджерів. До теперішнього часу проведено безліч досліджень, які розглядали зв'язку між поведінкою лідера і різними показниками його ефективності.

Дослідницьку роботу в цьому напрямку почали ще в кінці 1930-х рр. К. Левін, Р. Ліппітт і Р. Уайт, які на експериментальній основі розглядали ефективність різних стилів лідерства. В основу їх кваліфікації був покладений такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішень. При цьому виділялися наступні стилі лідерства (рис. 1.2).

Дослідження, проведене під керівництвом К. Левіна на базі експериментально створених груп, виявило найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаємовідносинами з лідером. Однак показники виробленої продукції були найвищими в умовах автократичного лідерства, трохи нижче - при демократичному стилі, найнижчими – при вільному.

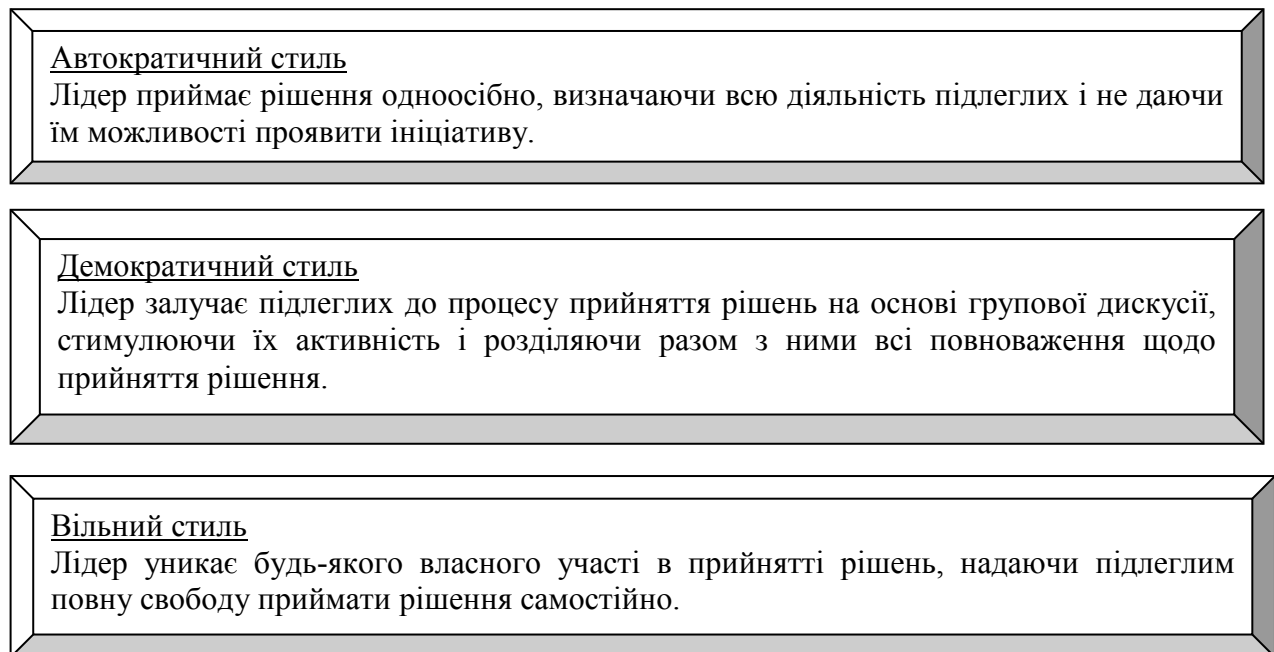


Рис. 1.2. Стилі лідерства

Джерело: [19].

Методологічні основи для дослідження в цій області закладені К. Левіним, який при дослідженні феномену лідерства у десятирічних дітей, організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їх поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний).

Він вважав, що при авторитарному стилі лідер може домогтися більшої ефективності діяльності групи, ніж при ліберальному і навіть демократичному. У той же час для такого типу лідерства характерні низька мотивація підлеглих, менше число прийнятих оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога і агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив більш низьку якість роботи, ніж при демократичному стилі.

Вказане дослідження поклало початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації. Цей підхід отримав розвиток у роботах фахівців університету штату Огайо (Д. МакГрегор і Р. Лайкерт), а також в моделях Р. Блейка і Дж. Моутон, в яких на основі двох критеріїв ефективності (орієнтація на інтереси співробітників і орієнтація на інтереси виробництва) встановили п'ять стилів лідерства:

- управління за принципами замиського клубу;

- об'єднане управління;
- групове управління;
- управління за принципом влада - підпорядкування;
- організаційне управління.

Організаційне управління, що представляє собою поєднання двох протилежних критеріїв ефективності, вони визначили як оптимальне.

Найбільш чітко поведінковий підхід в управлінні був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта, який дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними.

Він запропонував характеризувати організації за допомогою 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 1.1.).

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав «Система 1». Іншою крайньою формою є «Система 4». Лайкерт вважав, що до «Системи 4» (партисипативно-демократичної) як найбільш ефективної з точки зору організаційних параметрів, мають прагнути всі організації.

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<u>Система 1</u> Експлуататорськ о-авторитарна	<u>Система 2</u> Прихильно- авторитарна	<u>Система 3</u> Консультативно- демократична	<u>Система 4</u> Партисипативно- демократична
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують їх погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою.	Керівники поблажливо впевнені в собі, вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють їм приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем.	Керівники значно, але не повно довіряють підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї, мотивують заохоченням і часом покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються із підлеглими.	Керівники повністю довіряють підлеглим з усіх питань, завжди вислуховують їх ідеї та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають до постановки цілей і оцінки роботи, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Джерело: складено автором за [18, 24]

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорії організації.

Відзначимо, що в даний час західні дослідники нерідко відходять від термінології К.Левіна або розширюють наведену вище класифікацію. Так, синонімами автократичного стилю є використовувані іноді терміни «директивний», «орієнтований на лідера», «орієнтований на завдання» стиль. Часом виділяється навіть «бюрократичне лідерство», яке характеризується високим ступенем опори на відповідні регламентації і постійним

використанням процедур, визначених як лідеру, так і підлеглим. Це лідерство має на увазі сильний елемент автократичного стилю.

Синонімами демократичного стилю лідерства можна вважати такі терміни, як «рівноправний», «консультативний», «який бере участь», «співпрацює», також широко використовуються в західній, особливо в американській, психологічній літературі.

Що стосується вільного стилю лідерства, то він постає на практиці як відсутність лідерства в прямому сенсі цього слова. Виявлено, що вільний стиль лідерства веде до безладдя, конфліктів і фрустрації. При цьому кількість і якість виконаної роботи набагато нижче, ніж при демократичному стилі лідерства. Нижчим стає і рівень задоволеності членів групи. Однак вільний стиль лідерства призводить до більш сприятливих взаємин між членами групи, ніж у випадку автократичного стилю.

Численні дослідження, зокрема і проведені вітчизняними психологами, показують, що кожен з розглянутих стилів лідерства має і переваги і недоліки, породжує свої проблеми. Так, автократичне лідерство дозволяє швидко приймати рішення. Відомо, що в практиці діяльності різних організацій нерідко виникають ситуації, в яких рішення треба приймати оперативно і успіх досягається при повному підпорядкуванні наказу керівника. Вибір стилю лідерства в такому випадку повинен визначатися часом, відведеним на прийняття рішення. Один з головних недоліків такого стилю – часто виникає незадоволеність підлеглих, які можуть вважати, що їх творчі сили не знаходять належного застосування. Крім того, автократичний стиль лідерства зазвичай народжує зловживання негативними санкціями (покараннями).

Висока ефективність демократичного лідерства заснована на використанні знань і досвіду членів групи, однак здійснення такого стилю вимагає від керівника значних зусиль щодо оптимізації комунікацій і координації діяльності підлеглих.

Вільний стиль лідерства надає членам групи більшу ініціативу у вирішенні питань, що виникають в ході роботи. З одного боку, це може

призвести до прояву активності людей, розуміння того, що багато що залежить від них самих. З іншого боку, пасивність лідера часом призводить до повної дезорієнтації членів групи – кожен діє на власний розсуд, що не завжди сумісно з їх загальними завданнями.

Таким чином, головна риса ефективного керівництва людьми в організаціях – гнучкість. Залежно від обставин, що склалися керівник повинен вміло використовувати переваги того чи іншого стилю лідерства і нейтралізувати його слабкі сторони.

Виходячи із вищезазначеного особливу увагу привертають результати англійського дослідника П. Садлера, який показав важливість такого стилю лідерства, який піддається розпізнаванню. Так, опитування, проведене на підприємствах однієї з молодих галузей промисловості, показало, що більшість працівників надає перевагу консультативному стилю лідерства. Але поряд з цим з'ясувалося, що керівники, стиль яких сприймався як «визначений» і «піддається розпізнаванню», незалежно від того, якого стилю взагалі вони дотримувалися, виявилися більш ефективними з точки зору формування довіри і задоволеності працівників, ніж ті керівники, які не дотримувалися певного стилю. Звідси було висловлено припущення про важливість такої риси стилю для успішного лідерства, як сталість поведінки керівника. Це дозволяє підлеглим знати, в яких стосунках з ним вони знаходяться, і передбачати його дії [2].

З плином часу та накопиченням емпіричного матеріалу вивчення проблем менеджменту призвело західних дослідників до такого питання: чи не можуть в поведінці одного і того ж керівника поєднуватися елементи різних стилів залежно від ситуації? Так, на основі власних досліджень Е. Хелпін і Б. Уайнер виділили дві наступні найбільш важливі, на їх погляд, категорії поведінки керівника (рис. 1.3).

Підкреслюється, що перераховані вище категорії не слід розглядати як два зовсім різні стилі лідерства. Вони вважаються незалежними одна від одної, але не взаємовиключними, тобто притаманні кожному керівникові в різних

співвідношеннях. Керівник може мати високі або низькі оцінки відповідно як в обох категоріях або низькі оцінки в одній з них та високі – в іншій.

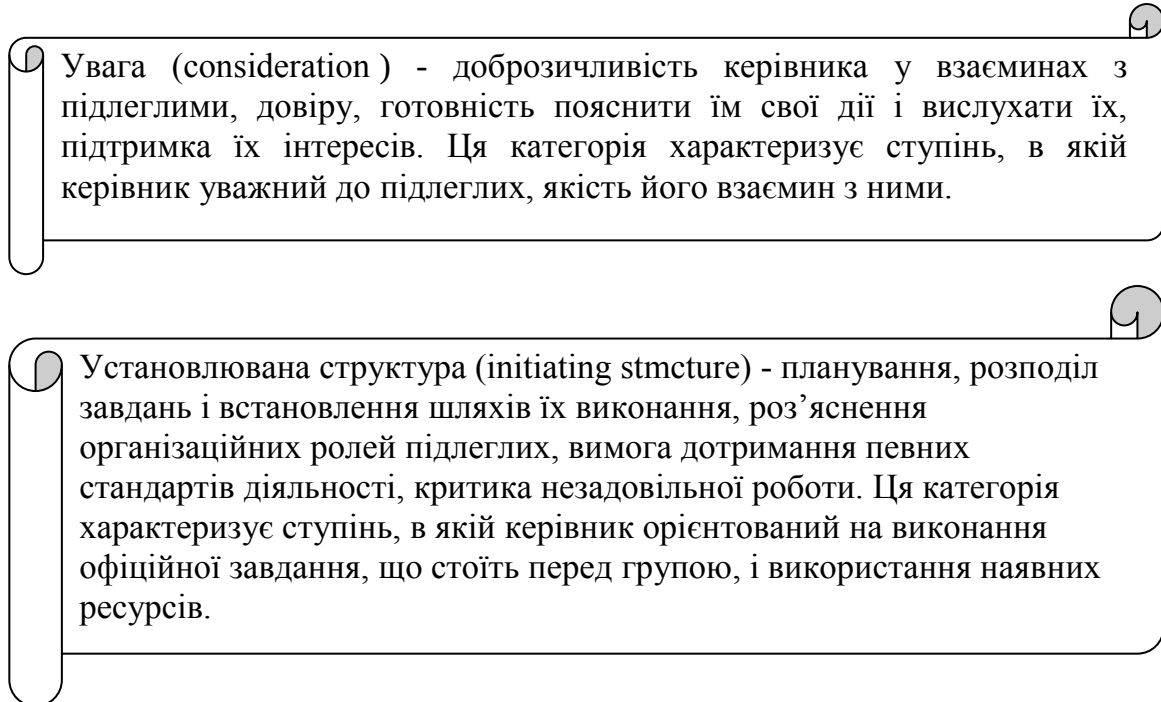


Рис. 1.3. Категорії поведінки керівників за Е.Хелпін та Б.Уайнер

Джерело: [19]

Підкреслюється, що перераховані вище категорії не слід розглядати як два зовсім різні стилі лідерства. Вони вважаються незалежними одна від одної, але не взаємовиключними, тобто притаманні кожному керівникові в різних співвідношеннях. Керівник може мати високі або низькі оцінки відповідно як в обох категоріях або низькі оцінки в одній з них та високі – в іншій.

Таким чином, в результаті цих досліджень було дано емпіричне визначення основних функцій керівника. Концепція Хелпіна і Уайнер представляла собою також спробу зблизити два різних підходи до проблеми керівництва, що розвиваються, з одного боку, школою наукового менеджменту, що веде свій початок від Тейлора, а з іншого – прихильниками концепції людських відносин.

Якщо співвіднести дані категорії поведінки керівника з іншими, що використовуються в західній літературі, можна зробити висновок, що демократичний стиль лідерства передбачає високий ступінь уваги і обмежує рівень установлюваної структури. І автократичне, і бюрократичне лідерство

можуть бути охарактеризовані високим ступенем встановлюваної структури і низьким ступенем уваги. Вільне лідерство характеризується майже повною відсутністю і того і іншого.

Найбільш відомі дослідження, в яких використовувалися дві зазначені категорії поведінки лідерів, були проведені Е. Флейшманом і Е. Харрісом в 1962 р. В них зафіксовано значний взаємозв'язок між поведінкою керівника і такими характеристиками поведінки працівників, як скарги і плинність кадрів. Чим вище ступінь впровадження структури з боку керівника (виходячи з даних сприйняття її працівниками), тим більше кількість поданих ними на нього скарг і вище показники плинності кадрів. Цей зв'язок можна охарактеризувати як певну криву – число скарг і показники плинності були незначно пов'язані з установлюваною структурою лише до певної міри. Але потім, у міру збільшення ступеня структури, і число скарг, і показники плинності швидко зростали. Число прогулів також було пов'язано зі ступенем встановлюваності структури в виробничих групах, проте в невиробничих групах такого взаємозв'язку не виявлено. Автори приходять до висновку, що відома ступінь встановлюваності структури сприймається працівниками як необхідність, але надмірне її посилення викликає незадоволеність, яка виявляється у формі скарг і звільнень.

Дані дослідження показали, що рівень уваги знаходиться в зворотного зв'язку з числом скарг працівників і їх плинністю. Цей зв'язок також можна охарактеризувати як певну криву – збільшення ступеня уваги вище певного пункту не призводить до зменшення числа скарг і показників плинності. Загалом результати проведених досліджень свідчать про те, що керівники, які виявляють більш високий рівень уваги, виявляються переважно для підлеглих.

Представляють також інтерес наступні дані. Як виявлено, у виробничій організації досвідченість менеджерів позитивно корелювала з їх показниками встановлюваності структури і негативно – з показниками уваги. Слід зазначити, що дані показники протилежні для менеджерів у невиробничій організації.

Група західних психологів [4] при вивченні поведінки керівників використовувала дві наступні характеристики: орієнтацію на підлеглих і орієнтацію на продукцію. За своїм змістом ці характеристики мають велику схожість з категоріями «увага» і «встановлена структура». Аналогічні результати досліджень, проведених і тими і іншими авторами. В цілому керівництво, орієнтоване на підлеглих, сприяє їх більшій задоволеності. Однак немає ніяких даних, що показують, що та чи інша орієнтація керівника призводить до більшої продуктивності.

Невдалі спроби знайти постійні зв'язки між різними стилями лідерства і продуктивністю підлеглих викликають критичні зауваження на адресу поведінкових теорій лідерства з боку самих західних психологів. В основному обговорюються наступні два питання. По-перше, стверджується, що спроби охарактеризувати будь-якого лідера, виходячи лише з одного відокремленого стилю лідерства, можуть вводити в оману. Беручи до уваги визначені факти, лідер може пристосувати свій стиль лідерства відповідно до вимог ситуації, що склалася. По-друге, невідомо, чи існує якийсь стиль лідерства, який був би універсально ефективним [5], – наголошується в одному з оглядів з даної проблематики. Таким чином, традиційне запитання про те, який стиль лідерства є найбільш ефективним, відходить у минуле. Тепер основне питання можна охарактеризувати так: «Який стиль лідерства буде найбільш ефективним в одних умовах, який стиль – в інших умовах, а який – в третіх?». Тому можемо зробити висновок, що необхідно врахувати цілу низку ситуаційних змінних, що є головним у ситуаційному підході до явища лідерства.

Відповідно, поведінковий (біхевіористичний) підхід пов'язаний з розробками представників школи людських відносин. Відповідно до вихідної тези цієї концепції, ефективність лідерства обумовлена манерою поведінки лідера, що і складає зміст поняття «стиль».

Поведінковий підхід – підхід до феномену лідерства, виходячи з манери поведінки лідера, що і складає зміст поняття «стиль».

Методологічні основи для дослідження в цій області закладені К. Левіним, який при дослідженні феномену лідерства в десятилітніх дітей, організованих у кількох експериментальних групах, виділив три принципово різних стилі їх поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний). Він вважав, що при авторитарному стилі лідер може домогтися більшої ефективності діяльності групи, ніж при ліберальному і навіть демократичному. У той же час для такого типу лідерства характерні низька мотивація підлеглих, менше число прийнятих оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога і агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив нижчу якість роботи, ніж при демократичному стилі. Вказане дослідження поклало початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації.

Цей підхід отримав розвиток у роботах фахівців університету штату Огайо (Д. МакГрегор і Р. Лайкерт), а також в моделях Р. Блейка, Дж. Моутон на основі двох критеріїв ефективності (орієнтація на інтереси співробітників і орієнтація на інтереси виробництва) встановили п'ять стилів лідерства:

- управління за принципами замиського клубу;
- об'єднане управління;
- групове управління;
- управління за принципом влада - підпорядкування;
- організаційне управління. Організаційне управління, що

представляє собою поєднання двох протилежних критеріїв ефективності, вони визначили як оптимальне.

Доброзичливі відносини між співробітниками підприємства автоматично не збільшують продуктивність праці і мотивація, яка орієнтує працівників на досягнення високих результатів, має більш важливе значення, ніж просто задоволення від роботи. У межах руху за доброзичливі відносини в колективі розроблено різні мотиваційні моделі. Особливе значення належить дослідженням, що враховують поведінку окремих осіб і груп у процесі прийняття рішень із формування моделі управління

персоналом підприємства. Відносно практичних рекомендацій «школа людських відносин» передбачає, що будь-яка теорія лише тоді має перспективу на успіх, коли ґрунтується на реальних фактах поведінки працівників підприємства. При цьому як критерій доцільності слід приймати не ефективність як таку, а ефективність, визначену із психологічними обмеженнями. Останні визначають межі практичного застосування теоретичних рекомендацій з удосконалення моделей мотивації та керування на підприємстві.

Рекомендується використовувати основні прийоми керування людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації зі співробітниками й надання їм більш широких можливостей спілкування в роботі. Методи, розроблені «школою людських відносин», є ефективними у сфері управління персоналом тоді, коли визначальним є особистий і конкретний вплив на співробітника для вчасного прийняття рішень і успішної реалізації планів [2, 98].

Після «школи людських відносин», у 50-х роках ХХ ст. з'являються нові підходи: поведінковий, системний і ситуаційний.

Школа поведінкових досліджень дещо відійшла від «школи людських відносин», яка зосереджувала увагу на методах налагодження міжособистісних відносин. Новий підхід відрізняється прагненням більшою мірою надати допомогу працівникам підприємства в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук. Основною метою цієї школи загалом було підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів [1].

У межах поведінкового підходу вчені досліджували різні аспекти соціальної взаємодії і мотивації персоналу. Особливо популярним поведінковий підхід був у 60-ті роки [4]. Як і аналогічні школи, такий підхід висвітлював оптимальний шлях вирішення управлінських проблем. Основні засади цього підходу зорієнтовані на те, що науки про поведінку сприяють покращенню мотиваційних систем, а отже й підвищенню

ефективності праці співробітників підприємства. У той час прийоми поведінкового підходу виявились ефективними лише для деяких категорій працівників і в певних ситуаціях. У результаті їх стали використовувати переважно у сфері управління персоналом державних установ.

Слід зауважити, що пропонований поведінковий підхід враховує багато чинників і сприяє створенню ефективних мотивацій систем.

Соціально-економічні чинники найчастіше є домінуючими. Отже, можна стверджувати, що в основі будь-якої моделі мотивації лежить насамперед психологічний аспект. Вплив керуючої підсистеми підприємства на поведінку залежить від пізнання елементів і індивідуальної психології, яка визначає вчинки кожного працівника, і колективної психології певних груп працівників. Тобто мотивацію слід сприймати як імовірнісний процес: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме тому необхідно конструювати багатофакторні моделі мотивації, в яких мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливості винагород. Результативність діяльності конкретного працівника залежить від індивідуальних особливостей і особистої зацікавленості, а також усвідомлення його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від адекватності оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано [3].

До факторів, що зумовлюють поведінку працівника і які необхідно враховувати при мотивації його трудової діяльності, належать такі: вік особи, стать, рівень самосвідомості й освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо [5].

Методи мотивації можна поділити на індивідуальні та групові. Персоналізація форм і методів винагороди є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації, так як матеріальні стимули продовжують домінувати.

Основним та визначальним елементом трудового процесу є працівник із його вміннями та кваліфікацією, ставленням до праці, потребами й можливостями їх задоволення. Тому від ініціативи та розкриття можливостей кожного, хто бажає працювати та відповідно заробляти, залежить підвищення продуктивності праці, якість та конкурентоспроможність продукції, фінансові результати. Із цією метою необхідно ширше використовувати мотиваційні системи на підприємствах.

У рамках структурно-поведінкового підходу виділяються типи кар'єр, зразки (патерни) професійної поведінки, що приводять у різного ступеня до професійного успіху, «картини» максимальної продуктивності та її «спадів» в різні вікові періоди життя. Вказуються типи кар'єр за критерієм їх стійкості (Miller, 1964). Наприклад, зазначено, що для особливо продуктивних у період зрілості вчених відсутня період «спаду» в середньому і літньому віці, характерний для рядових дослідників (Lehman, 1953). Виділені напрямки науки, в яких старт і фініш запізняються, це типово для представників гуманітарних наук, геології в порівнянні з фізиками, хіміками, біологами. Помічені відмінності в досягненні піку видатних результатів у представників різних літературних жанрів. Так, для поетів це вік 24-28 років, сатириків - 30-34 роки, авторів трагедій - 34-38 літ, новелістів - 40-44 роки. У цьому зв'язку молодий вік не може служити достатнім критерієм прогнозу успішності кар'єри в даній області (Lehman, 1953).

Інституційний підхід відображає приналежність прихильників до рольових теорій. Представники даної соціологічної та соціально-психологічної орієнтації розуміють професії як різновиди соціальних ролей; витоки даної теоретичної орієнтації пов'язані з необіхевіорізмом і когнітивізмом [12]. Є значна кількість публікацій, присвячених дослідженню факторів, що впливають на сприйняття і виконання індивідом тієї чи іншої ролі. При цьому приділяється увага когнітивним аспектам (знанням ролі або уявленням про права та обов'язки, обумовлених роллю); емоційним аспектам (суб'єктивної значущості виконуваної ролі в свідомості її суб'єкта); поведінковим аспектам (вмінню

виконувати дану роль); рефлексії рольової поведінки з боку реалізує її суб'єкта [там же, с. 200]. Розглянемо три концепції, що представляють інтерес для психології праці, соціально-психологічну концепцію «латентних функцій праці» Марі Яходи, концепцію «соціальної драматургії» Ірвіна Гоффмана і «вітамінну» модель Пітера Уоррен.

Соціально-психологічна концепція латентних функцій праці М. Яходи вивчала на початку 30-х рр. XX ст. становище жителів невеликого німецького містечка під назвою Марієнталь, де в період Великої депресії виявилася закритою фабрика міського значення і більшість городян виявилися безробітними. У 1933 р М. Яхода разом з П. Лазарсфельдом і Х. Цейселем опублікувала книгу, неодноразово потім перевидану в 1970- 2000-і рр., в якій були представлені дані соціографічного дослідження відносин безробітних до праці, до життя, до себе [38]. Осмислюючи цей досвід і ситуацію другого економічної кризи, уразив західний світ в 1970-і рр., Вона запропонувала функціональну модель трудової зайнятості [37]. Були виділені так звані латентні функції праці, про які люди не підозрюють до тих пір, поки не втрачають можливість працювати. Як впливає професійна праця (і її відсутність) на особистість? Було встановлено, що у безробітних:

- порушується часовий режим життя, пов'язаний з трудовою активністю;
- люди стають пасивними, виникає необхідність спеціально спонукати себе до активності;
- з'являються проблеми в міжособистісному спілкуванні (з друзями, близькими);
- безробітний не створює корисних для суспільства продуктів і починає відчувати свою «непотрібність» людям, порожнечу життя, життя втрачає сенс;
- позбавлений роботи людина втрачає соціальний статус і пов'язане з ним самоповагу.

Таким чином, була емпірично підтверджена ідея З. Фрейда про особливу роль праці, що зв'язує особистість з реальністю, підтримуючого психічне здоров'я. Трудова зайнятість стала розумітися не просто як форма соціального інституту, що впливає на поведінку особистості, але як основа комплексу важливих зв'язків особистості з суспільством. Дослідження М. Яходи дозволили сформулювати важливі, невирішені до цих пір питання про те, «як депривація явних і латентних функцій трудової зайнятості переживається особистістю, стає відправною точкою для подолання кризи зайнятості ... що дозволяє людям виходити неушкодженими з соціальних лих» [3].

Концепція Ірвіна Гоффмана відноситься до рольових теорій і відома під назвою «соціальної драматургії», а також «символічного інтеракціонізму». З основними ідеями Гоффмана можна познайомитися по книгах «Подання себе іншим у повсякденному житті» і «Ритуальні взаємодії» [33]. Суть даної концепції полягає в тому, що професійна поведінка людей розцінюється як здійснення ними ролей в деякому сценарії, об'єднуючому дії окремих персонажів у цілісну систему. Інтеракції (взаємодії) здійснюються людьми опосередковано, за допомогою знакових засобів (символів).

Використання людьми певних символів (жестів, пози, форми одягу та ін.) призводить до формування певних очікувань серед учасників взаємодії щодо кожного члена контактного співтовариства (продавцем і його клієнтом, лікарем і пацієнтом, начальником і секретарем і т.д.) і припускає застосування прийомів драматургії в подоланні конфліктів і протиріч у виробничих відносинах. Критики відзначають обмеженість концепції, вважаючи, що автор прагне дослідити питання про те, як створити у спостерігачів враження правильного, очікуваного виконання соціальної ролі з погляду особистої вигоди виконавця, при цьому автора не хвилює питання про те, наскільки виконавець наближається до соціально цінному результату в своїй діяльності [12]. Разом з тим автору віддається належне в тонкому і докладному дослідженні і описі рольових взаємодій, а також у можливішому прогнозуванні успіхів і труднощів

професійної діяльності для клієнта при обговоренні особливостей професійного спілкування вибирати варіанти кар'єри.

Дослідження Пітера Уоррен являють собою приклад робіт психологів, які вивчали безробітних Великобританії в 70-80-і рр. XX ст. і продовжили традиції, закладені М. Яходою. П. Уоррен порівнює соціальні ролі безробітного і людини, включеного в професійну зайнятість, і використовує понятійний апарат теорії ролей, а саме дослідження міжрольових переходів [48]. Соціальна роль (у тому числі, професійна) включає зміст, завдання, її творчі і звичні моменти, соціальний статус суб'єкта, особливості умов діяльності. Результат виконання ролі описується у формі витрат і вигод на психологічному, фізіологічному і матеріальному рівнях. Уоррен виділив дев'ять параметрів соціальної ролі і відповідного середовища, що впливають на психічне здоров'я і трудову поведінку людини (або його соціальну активність в статусі безробітного). До них відносяться:

- можливість контролю відбувається і прийняття рішень;
- можливість використовувати і розвивати професійні вміння та здібності;
- цілі і способи залучення до діяльності;
- різноманітність, варіативність умов діяльності;
- передбачуваність середовища;
- можливість заробляти;
- безпека;
- міжособистісні контакти;
- соціальний статус, його престижність.

Ступінь вираженості цих факторів може по-різному впливати на самопочуття, настрої особистості, причому для різних людей може бути привабливою або низька, або висока ступінь вираженості кожного фактора, звідси назва концепції – «вітамінна» модель. При цьому виявляється, що стан безробіття має не тільки негативні сторони, але й позитивні, до них відноситься можливість змінити своє життя, кар'єру, подивитися на себе з боку, «взяти

паузу» в життєвій гонці за успіхом. «Вітамінна» модель – корисний засіб рефлексії, аналізу не тільки статусу безробітного і якоїсь трудової зайнятості, а й різних видів праці, коли людина може зіставляти вигоди і витрати різних соціально-професійних ролей. В рамках даної концепції сформульовано уявлення про базис психічного здоров'я та його складові, від яких залежить поведінка безробітного (або людини в ситуації зміни професії). Зокрема, виділено чотири взаємопов'язані компоненти, які обумовлюють захищеність (або вразливість) особистості безробітного:

- емоційне благополуччя;
- компетентність (готовність вирішувати життєві проблеми);
- рівень особистісної автономії (незалежності, зрілості);
- життєві домагання [3].

Саме ці властивості особистості визначають для неї суб'єктивну значимість порівнюваних параметрів життєвих умов, середовищ та особливості її переживань при зміні ролей.

1.2. Психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії

На сьогодні в суспільстві особливо зростає потреба у спеціалістах, які здатні враховувати динаміку психічних процесів, що проявляються зовні у різних поведінкових реакціях людини, володіти високим рівнем психологічної культури у кризових ситуаціях. Особливо це має відношення до кваліфікованих фахівців, що працюють з людьми. Кожна життєва ситуація передбачає й диктує свій стиль поведінки та дій людини.

Іншими словами, в кожній із ситуацій індивід по-різному себе презентує, і якщо ця «подача» себе неадекватна, взаємодія може бути утруднена. Успіх не може бути гарантований і за умови, коли стиль сформовано на основі дій в певній конкретній ситуації, а потім механічно перенесено на іншу. У міжособистісній взаємодії існують

різні стилі дій, основними з яких є: ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний. Окрім цього, у міжособистісній взаємодії проявляються чотири типи поведінки, а саме: агресивний тип поведінки, коли людина своєю поведінкою демонструє вторгнення на особисту територію іншого, порушення чужих прав; пасивний тип поведінки, коли дії індивіда ведуть до обмеження своїх власних інтересів і прав; змішаний тип, що включає пасивно-агресивні реакції та асертивний тип поведінки, який демонструє вміння виражати почуття. Людина, яка пасивно реагує в тій чи іншій ситуації, схильна придушувати свої бажання, не користуватися свободою вибору. Зазвичай вона не відстоює свої інтереси, підпадає під волю інших. В більшості пасивні люди намагаються уникнути неприємних ситуацій та зіткнувшись з проявом агресії, можуть втратити рівновагу. У відповідь на прояв агресії поведінка пасивної людини через страх поглибити свій стан, зазвичай, стає ще більш пасивною. Спілкуватися з такою людиною непросто, адже оточуючим не зрозуміло, що насправді вона хоче. Схильні до пасивної поведінки люди вважають, що інертність відповідає їх бажанню уникнути вирішення проблем і спорів. Все, що вони не вважають дуже важливим завданням, здається їм досить незначним і тому не вартим прикладання зусиль.

Інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, його висока наукоємність обумовили необхідність введення в дію нових характеристик персоналу організації, підвищили значущість не тільки розвитку його вмінь, навичок та особистісних характеристик, а й доповнилися вимогами до його поведінки. Саме тому в сучасному менеджменті з'явився новий поведінковий напрям управління. Головною його метою стало розширення, за допомогою наукових методів, уявлень про всі аспекти поведінки в організаційному середовищі, оволодіння навичками управління поведінки людей, їхнє вдосконалювання.

Аналіз останніх публікацій відносно поведінкового аспекту в економічній теорії дозволив виокремити актуальні теоретичні проблеми в цієї сфері. Їх перелік подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасний аспект дослідження поведінки

Автор	Назви розділів та підрозділів в роботах
Красовський Ю.	Управління поведінкою у фірмі
Виханський О.	Критеріальна основа поведінки; Навчання поведінці в організації; Навчання поведінці й модифікація поведінки людини в організації; Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні
Ньюстром Дж., Девис К.	Моделі організаційної поведінки; Організаційна поведінка в різних національних культурах; Організаційна поведінка в перспективі
Кібанов А.	Поведінка особистості в групах; Управління поведінкою персоналу організації
Моргунов Е.	Розвиток поведінки працівників за допомогою навчання

Джерело: складено автором за [10].

Узагальнення цих теоретичних питань окреслює широке коло актуальних поведінкових проблем, серед них: здійснюваного різними методами. Теорії американських вчених поклали початок новому напрямку економічної думки, який сьогодні прийнято називати інституціоналізмом. Прихильники якого визначили за необхідне досліджувати поряд з економічними соціальні та психологічні умови і аспекти існування економічних процесів [6; 7].

Стать, раса, характер та інші характеристики людини є додатковими факторами, які необхідно брати до уваги. Зважаючи на складність і багатогранність поведінки людини, при її дослідженні психологи використовують різні переліки її характеристик. наприклад, у роботі К. Змановської наведено такий перелік класифікаційних ознак поведінки людини:

- мотивованість – внутрішня готовність діяти, що формується потребами й цілями особистості;
- адаптивність – відповідність найбільш начальним вимогам соціального середовища;
- автентичність – відповідність поведінки індивідуальності, її природність для даної особистості;
- продуктивність – реалізація свідомих цілей;
- адекватність – погодженість із конкретною ситуацією [11].

У іншій психологічній класифікації, що також була наведена в роботі К. Змановської, для характеристики індивідуальної поведінки людини застосовуються такі конструкти: рівень активності (енергійність і ініціативність); емоційна виразність (сила й характер афектів); стабільність (статичність проявів у різний час і різних ситуаціях); усвідомленість (розуміння своєї поведінки, здатність пояснити її словами); динамічність (самоконтроль); гнучкість (зміна поведінки у відповідь на зміну зовнішнього середовища) [11]. Обидві запропоновані класифікації описують зовнішній прояв поведінки людини. Однак для управління нею слід зважати і на внутрішні її чинники, які обумовлюють цілеспрямованість людини. Їх аналіз зроблено в роботі М. Армстронга [12]. В узагальненому виді вони наведені на рис. 1.4.

Зміст цих чинників можна деталізувати таким чином: компетентність – здатності й навички; я-концепція – концептуальна база, від якої залежить, як людина сприймає навколишнє середовище; очікування – чого людина чекає від власної поведінки й поведінки інших; цінності – що людина вважає важливим; плани саморозвитку – цілі, які людина ставить перед собою, і плани, які вона складає для досягнення цих цілей.

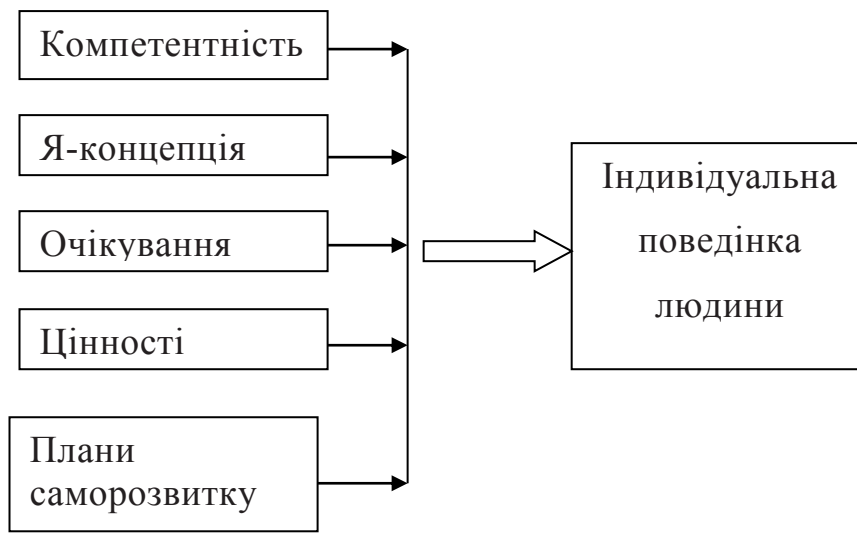


Рис. 1.4. Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Джерело: складено автором за [12].

Для побудови системи управління поведінкою персоналу доцільно враховувати існуючі класифікації поведінки, запропоновані в економічній літературі. Людина, що схильна до агресивного типу поведінки, роздратована, якщо щось йде не за планом, не задумуючись вступає у конфлікт. Агресивна поведінка підпитує її енергією і напористістю, але, зазвичай, негативно сприймається оточенням. Вона може добиватися свого, але досить високою ціною, чи нічого не добитися, оскільки оточуючі, відчуючи, що з ними поведуться зверхньо, як правило відмовляються від співробітництва з нею. Складність спілкування з людиною, що постійно реагує агресивно, можна пояснити тим, що її агресія спрямована не проти них особисто, а на досягнення мети. Незадоволеність «агресора» досить помітна, адже його поведінка відрізняється нестриманістю. Йому здається, що абсолютно всі, навіть досить незначні ситуації, потребують його енергійного втручання [6].

Необхідно зазначити, що і пасивний, і агресивний тип поведінки слід вважати захисною реакцією людини, яка з якихось причин невпевнена в собі або відчуває певну загрозу ззовні. Оскільки включення захисних механізмів відбувається на підсвідомому рівні, людина тривалий час може не усвідомлювати тих чи інших власних поведінкових реакцій, і відповідно не знати, як конструктивно поводити себе у разі неочікуваної або неадекватної реакції у відповідь.

Один із засобів стати впевненішим у собі – змінити установки поведінки, закладеної природою. Набута поведінка залишається у будь-якому випадку в межах даного від природи темпераменту – пасивного чи агресивного, тому набуті поведінкові навички залишаються досить природними. Схильність до того чи іншого типу поведінки можна коректувати, підсилюючи чи послаблюючи певні властивості характеру. В результаті такої корекції формується асертивна поведінкова реакція особистості як комунікативне вміння, що допомагає відстоювати свої права зі збереженням почуття власної гідності, впевненості у собі, своїх силах [3].

Сутність почуття самоповаги й гідності та їх генезису знаходимо в сучасних роботах вітчизняних і зарубіжних учених (В.А. Семиченко, І.М. Толкунова, Л.М. Щетініна, А. Дойч, В. Каппоні, Т. Новак, Е. Махоні, А. Солтер, Е. Шостром та ін.). Самоповага, на їхню думку, акумулює такі характеристики, як почуття власної гідності й упевненості, вміння захищати власні права й інтереси, високий рівень домагань та мотивацію досягнень, що детермінуються рівнем асертивності.

Термін «асертивність» (assertiveness) є похідним від англійського дієслова assert (наполягати, стверджувати, заявляти). У психології асертивність розуміється як якість особистості, як здатність людини конструктивно відстоювати свої права, демонструвати позитивне і шанобливе ставлення до інших людей, як здатність захищати власні інтереси, формулювати і відстоювати свою думку, вільно висловлювати свої почуття і емоції, досягати поставленої мети, при цьому не порушувати права інших людей і брати на себе відповідальність за власну поведінку [12].

Ідея асертивності як практична методологічна теорія міжособистісної взаємодії була запропонована й розроблена американським психологом А. Солтером.

Асертивність (від лат. аззего- претендувати; від англ. дієслова авзегі, – наполягати, відстоювати) досліджувалась автором як певний спосіб

поведінки особистості, що супроводжується почуттям поваги до власної індивідуальності та емоційно-ціннісним ставленням до інших людей. А. Солтер вважає, що особистість із розвинутих почуттям самоповаги в будь-якій ситуації спроможна діяти асертивно, тобто відкрито, впевнено й рішуче. Асертивні дії особистості розкриваються в такій поведінці, як:

- знання власних прав та обов'язків; адекватне оцінювання себе й оточуючих;
- усвідомлення особистих потреб та інтересів;
- розуміння власних цілей, намірів і шляхів подальших дій, при цьому здатність відкрито без страху й напруги про це заявляти;
- поважне ставлення до прав та інтересів інших людей;
- здатність досягати поставлених цілей, не маніпулюючи іншими; уміння переконувати, завойовувати прихильність, звертатися за порадою чи допомогою до людей; спроможність укладати компромісні рішення;
- встановлювати ділові контакти та партнерські відносини [13].

У працях чеських психологів В. Каппоні й Т. Новак асертивність розглядається як гармонійне поєднання особистісних якостей людини, що відображаються у формі конкретних світоглядних позицій та позитивній спрямованості, проявляються у знаннях про людську сутність, у вміннях і навичках ефективної взаємодії. Асертивність – це спосіб організації своєї поведінки, уміння формулювати особистісні потреби й бажання, прагнення до честолюбства у досягненні намічених цілей, шанобливе ставлення до людей, а головне – повага і любов до себе [5].

Так, В. А. Семиченко стверджує, що асертивність є системоутворювальним ядром почуття поваги та власної гідності. Вона розглядає асертивність як індивідуально-ціннісну якість, яка проявляється в активних діях особистості, зокрема у вмінні зберігати власну «автономність», уникаючи тиску та маніпуляції з боку оточуючих [8].

На думку американського психолога М. Дойча, особистість, яка поважає і цінує себе, вирізняється високим рівнем асертивної поведінки.

Автор сформулював «троїстий принцип», який полягає в тому, що в будь-якій ситуації асертивна особистість діє рішуче, чесно і дружелюбно. Психолог зазначає, що рішучість особистості не дозволить опонентів маніпулювати нею або залякати її, чесність не дозволить бути втягнутому в аморальну ситуацію, навіть коли її будуть провокувати на це, дружелюбність дасть зрозуміти опонентам, що така особистість поважає й цінує не тільки власну думку і тому готова до конструктивної взаємодії [4].

У соціально-психологічному словнику подано визначення асертивності, яка розглядається як якість особистості, як її риса, що виявляється в самоствердженні, свідомому прийнятті вимог інших людей без власного страху, невпевненості, напруги, іронії і т. ін. Таким особам властиві позитивне ставлення до людей і адекватна самооцінка [9].

Принципи асертивності – це емпіричні правила поведінки в суспільстві, спілкування з оточенням. Причому спілкування спирається на істинно гуманістичні основи, заперечується маніпуляція, жорстокість і агресія стосовно іншого. Можна сказати, що асертивність є адекватною оцінкою свого стану й поведінки, це шлях до самореалізації, саморозвитку. У психології тлумачення цього терміна значно ширше [12]. Поняття «асертивність» не існує само по собі, а включає достатньо широкий спектр суміжних понять, з якими має прямий і зворотній зв'язок. Прямий зв'язок складають такі поняття як: асертивна поведінка, впевнена поведінка, ефективна комунікація, емоційна та соціальна компетентність, соціальна сміливість. Зворотний зв'язок – агресивна, пасивна поведінка, маніпуляція, невпевненість, соціальний страх, нерішучість та ін. [11]. Заново набута поведінка буде проявлятися наступним чином.

Люди, схильні до пасивного реагування, коригуючи свою пасивну поведінку з метою набуття асертивних поведінкових навичок, відкривають для себе, що все, що їм потрібно – бути сильнішими, перестати хвилюватися про те, що подумують інші, і не соромлячись говорити про свої бажання і потреби. Невелика корекція пасивної поведінки

дозволяє діяти активно – вирішувати проблеми, а не уникати їх. Впевненість надає сміливості і можливості відкрито висловлювати думки, які раніше не наважувалися озвучити, і навіть отримати те, про що мріяли.

Людині, яка схильна до агресивних реакцій у взаємодії з оточенням, необхідно пом'якшити свою природну напористість. Корекція агресивної поведінки дозволяє їй впевнитися, що це полегшує шлях до досягнення мети, адже нова поведінка менше дратує оточуючих. Таким чином, набута асертивна поведінка дозволяє стримувати спонтанні агресивні реакції, що раніше викликали невдоволення та гнів у інших. Загальним критерієм в обох випадках можна вважати вимоги оточуючих. Пасивним людям слід менше задумуватися над бажаннями інших та більше уваги приділяти власним бажанням. Тим, хто схильний до агресивного типу поведінки, варто менше думати про себе і рахуватися з вимогами інших [6]. Таким чином, у певних ситуаціях людина може поводитися асертивно, агресивно або пасивно. Асертивна поведінка виключає пасивність і агресію.

Пасивні люди дозволяють іншим приймати за них рішення, навіть якщо знають, що згодом вони будуть про це шкодувати, відчують себе безпорадними і безправними. Агресивна людина порушує права інших, нав'язуючи їм свою волю, принижуючи їх і ображаючи. Агресивність виключає взаємну пошану, оскільки має на увазі задоволення потреб агресора за рахунок утрати самоповаги тими, на кого спрямована його агресія. Отже, агресивна поведінка викликає оборону і спричиняє у відповідь також агресивну поведінку; пасивна поведінка – це прийняття «чужих» умов без урахування власних потреб і бажань; і лише асертивна поведінка представляє собою взаємодію особистостей на основі поваги, що надає можливість досягти бажаного результату [11].

Отже, рівень асертивності найбільш глибоко характеризує індивідуальний стиль поведінки особистості щодо себе та оточуючих. Це якість, що відображає адекватний рівень мотивації досягнень, почуття впевненості в собі, емоційно-ціннісні установки, які, інтегруючись,

трансформуються в почуття власної гідності та самоповагу. Асертивна поведінка дає можливість людині жити повноцінніше і в емоційному, і в інтелектуальному плані. І це все тому, що ми дозволяємо собі таку розкіш – говорити те, що думаємо і відчуваємо. Асертивність створює рівність у стосунках між людьми, необхідну гнучкість в поведінці для подолання труднощів, веде до успіху.

1.3. Сутність і зміст мотивації в діяльності організації та її нормативно-правове регулювання

Управління з'явилося разом із людьми. Там де хоча б дві людини об'єднувалися в прагненні досягти якоїсь спільної мети, виникало завдання координації їхніх спільних дій, розв'язання якого хтось із них повинний був брати на себе. У цих умовах він ставав керівником, що управляє, а інший – його підлеглим, виконавцем.

На всіх етапах становлення суспільства проблема управління стояла досить гостро і багато людей намагалися вирішити її, але їхні труди носили розрізнений характер і не укладали узагальненої теорії. І тільки в другій половині минулого століття після перемоги промислової революції на Заході ситуація різко змінилася. Ринкові відносини володіли всіма сферами життя суспільства. Як гриби після дощу зростали крупні фірми, що потребували великого числа керівників вищого і середнього рівнів, спроможних приймати грамотні раціональні рішення, що вміли працювати з великими масами людей, що були б вільні у своїх вчинках.

Тому від керуючих був потрібний високий професіоналізм, компетентність, вміння співставляти свою діяльність з існуючими законами. У результаті з'являється група людей, що спеціально займаються управлінською діяльністю. Цим керівникам уже не потрібно тримати своїх підлеглих у покірності владною рукою. Головним завданням стає кропітка організація і щоденне управління виробництвом з метою забезпечення найбільшого

прибутку власникам фірми. Ці люди стали називатися менеджерами. В теорії менеджменту менеджерами називають спеціалістів, що, використовуючи різноманітні методи і тактику управління, сприяють досягненню організацією або підприємством певних цілей.

Отож, менеджментом є тип науково-практичного управління, тобто керівництва людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати поставлені завдання найбільш гуманним і економічним шляхом. Оскільки завданням менеджменту є досягнення мети, важливо правильно її визначити.

Якщо ми ставимо перед собою завдання удосконалювання організації, не уточнивши її цілей, то ризикуємо запропонувати кращі засоби виконання непотрібних функцій або кращі шляхи досягнення незадовільних кінцевих результатів. Без перебільшення можна сказати, що заподіяний при цьому збиток вимірюється мільярдами. Мистецтво вибору і формулювання правильної мети, управління процесом її реалізації, включаючи оцінку досягнутого ступеня реалізації, відрізняють дійсно вмілого менеджера-керівника. Неможливо прагнути управляти людьми, якщо і керівникам, і підлеглим цілі цілком не ясні. Управляти – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати інших робити те, що вважаєш правильним.

Варто зауважити, що відповідно до простого американського визначення процесу управління «менеджер робить будь-що руками інших». Одне з основних завдань менеджера – створити спонукальні стимули для людини, при яких у неї виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Звідси випливає ще один принцип менеджера: управляти – значить вести до успіху інших.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підібрати гарний персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу. Слід виділити ще одне з найважливіших завдань – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

Отже, центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимсь конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, у якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

Менеджерів часто називають виконавчими керівниками, тому що головний сенс їх діяльності – це забезпечити виконання роботи відповідною підприємницькою організацією. Мотивація — це процес спонукання себе і інших до діяльності по досягненню особистих цілей або цілей підприємства.

За тисячу років до того, як слово «мотивація» увійшло в лексикон керівників, було добре відомо, як можна впливати на людей для успішного виконання завдань організації. Найпершим із застосовуваних засобів був метод «батога і пряника». В міру покращання життя керівники почали розуміти, що простий «пряник» не завжди примушує людину працювати старанно. Цей факт змусив спеціалістів в галузі управління шукати нових вирішень проблеми мотивації в психологічному аспекті.

Більшість психологів погоджується, що загальнолюдські потреби можна класифікувати як первинні і вторинні. Первинні потреби є по своїй природі фізіологічними і, як правило, природженими. Прикладом можуть служити потреби в їжі, воді, диханні, сні та сексуальні потреби. Вторинні потреби по природі своїй психологічні. Можна навести приклади потреб в успіху, повазі, прихильності, владі, приналежності до відповідного оточення людей. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні усвідомлюються з досвідом.

Теорія мотивації стала активно розроблятися в XX в., хоча багато мотивів, стимулів і потреб були відомі з давніх часів. В даний час існує декілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на три групи (рис. 1.5).

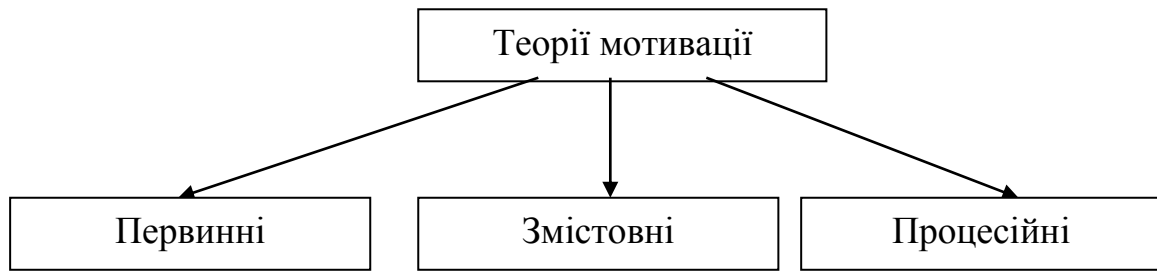


Рис. 1.5. Класифікація теорій мотивації

Джерело: узагальнено автором за [27]

Змістовні теорії мотивації в першу чергу намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу й змісту роботи. При закладанні основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали праці трьох людей: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда.

Відповідно до теорії Маслоу п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, що як домінант визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені, принаймні, частково потреби нижнього рівня. Проте ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою.

Менеджери, що діють на міжнародній арені, також як і їх колеги, що діють усередині якоїсь країни, повинні забезпечувати можливості для задоволення потреб співробітників. Оскільки в різноманітних країнах відносна важливість потреб визначається по-різному, керівники організацій, що діють на міжнародному рівні, повинні знати ці розходження і приймати їх до уваги.

Теорія Маслоу зробила значний внесок у розумінні того, що лежить у основі інтересів і дій людей. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на Хоча, здавалося б, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам дуже корисний опис процесу мотивації, наступні експериментальні дослідження підтвердили її далеко не цілком.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, МакКлелланд доповнив її, увівши поняття потреб влади, успіху і приналежності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. В рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади потрапляє між потребами в повазі і самовираженні. Управління дуже часто залучає людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей проявити і реалізувати її. Потреба успіху також знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує її статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

В другій половині 50-х років Фредерік Герцберг із співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Герцберг прийшов до висновку, що чинники, що діють у процесі роботи, впливають на задоволення потреб. Гігієнічні чинники (розмір оплати, умови праці, між особисті відношення і характер контролю з боку безпосереднього начальника), не дають розвитися почуттю незадоволеності роботою.

Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих чинників - таких, як відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточуючих, відповідальність, ріст можливостей.

Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінки особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних із даною ситуацією, і можливих наслідків обраного їм типу поведінки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Процесуальні мотиваційні теорії

Види теорії	Характеристика
Теорія В. Врума	базується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини до досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що вибраний їм тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного. Очікування можна розглядати як оцінку даною особою вірогідності певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість наступних чинників: витрати праці — результати; результати — винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде мало, то мотивація буде слабкою, а результати праці низькими.

<i>Продовження табл. 1.3</i>	
Теорія справедливості Адамса	засновником теорії справедливості вважається американський учений С. Адамс, який провів значні дослідження в компанії «General Electric». Теорія стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Основне виведення теорії справедливості полягає в тому, що поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони зменшуватимуть інтенсивність праці. Якщо різниця у винагородах обумовлена різною ефективністю праці, то необхідно роз'яснити співробітникам, одержуючим менше, що коли їх результативність досягне рівня їх колег, вони одержуватимуть таку ж підвищену винагороду.
Теорія Портера-Лоулера	Л. Портер і Э. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У їх моделі фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від докладених співробітником зусиль, його здібностей і характеру, а також свідомості їм своєї ролі. Рівень докладених зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою цілком певний рівень винагороди. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. теорія Портера-Лоулера внесла основний внесок в розуміння мотивації. Вона показала, що мотивація не є простим елементом в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Вона показує також, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної теорії мотивації.
Концепція партисипативного управління	Концепція партисипативного управління базується на передумові, що якщо працівник зацікавлено бере участь у внутрішньофірмовій діяльності і одержує від своєї праці задоволення, то він працює більш продуктивно і якісно. Партисипативне управління відкриває працівнику приватний доступ до ухвалення рішень по управлінню підприємством у вигляді різноманітних форм самоврядування і «клубів якості».

Джерело: складено автором за [28].

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних із ними чинниках, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різноманітних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань; теорія справедливості; модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якоїсь цілі тільки тоді, коли буде впевнена у великій можливості задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення цілі. Мотивація є функцією чинника очікування «витрати праці – результати», очікування – «результати – винагорода» і валентності (тобто відносного ступеня задоволення).

Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягти цілі і призведуть до одержання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо можливість успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

У рамках теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до витрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як вони вважають, одержали інші робітники за аналогічну роботу. Несправедливе, по їхніх оцінках, винагорода призводить до виникнення психологічної напруги. У цілому, якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде зменшувати зусилля. Якщо ж вона вважає свою працю переоціненою, то вона, навпроти, залишить обсяг затрачених зусиль на старому рівні або навіть збільшить його.

Модель, що одержала широку підтримку, Портера-Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди. Результативність праці робітника залежить від прикладених їм зусиль, його характерних рис і можливостей, а також оцінки їм своєї ролі. Обсяг затрачених зусиль залежить від оцінки робітником цінності винагороди і впевненості в тому, що вона буде отримана. Відповідно до моделі Портера-Лоулера результативність праці продовжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відношень. У суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись потреби, розширюватись діапазони інтересів людини. Спостереження переконливо показують, що важче всього управління індивідуумами з обмеженим колом інтересів, цілей й життєвих ідеалів. Задоволення виникаючих потреб здійснюється у процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів. Ефективно управляти можна лише за таких умов, коли є чіткі уявлення про потреби, мотиви діяльності виконавця, про його позицію, ціннісну орієнтацію тощо. Але слід мати на увазі, що людина не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості і т. п.). Людина не завжди добре знає себе і не в змозі давати собі точну самооцінку.

Тому сократівська вимога: «Пізнай самого себе» і понині залишається актуальною.

Мотивація виникає із незадоволених потреб і дій, що дають їй поштових, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишитися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясовувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці, наскільки вигримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Висока роль індивідуальних мір матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

В умовах економічної кризи і нестабільності особливо важливого значення набуває організаційний фактор мотивації: забезпечення порядку, дисципліни праці і відповідальності, чіткості робочого ритму, а також ергономічність, гігієнічність, естетичність і екологічність трудових процесів. Але багаторічний досвід розвитку цивілізованих країн світу свідчить, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватися з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу. Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високоефективної діяльності людини у будь-якій сфері. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв'язку між здібністю вчених і їхніми

досягненнями. Різницю між високо творчими вченими і вченими, що не зарекомендувати себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, на рахунок мотивації, а не особливої розумової обдарованості.

Висновки до розділу 1

Поведінковий підхід сприяв вивченню управління різними способами. Вчені почали вивчати міжструктурні та міжкультурні адміністративні поведінки, що в подальшому відкрило шлях для компаративного дослідження публічного адміністрування. Як і все нове, цей підхід також піддавався критиці. Критики безжально поставили під сумнів корисність цього підходу в аналізі адміністративних проблем. Вони вказували на його обмежений характер та безкорисність. У межах поведінкового підходу розроблено чимало одиниць аналізу, що успішно застосовуються в управлінні. Г. Саймон запропонував поняття «рішення» і розробив можливості його використання як у суто теоретичному, так і в емпіричному розумінні. Тепер парадигму «прийняття рішень» визнано як найбільш загальну концепцію при дослідженні управлінських процесів у теорії управління. Результативність діяльності кожного підприємства залежить від ефективності його діяльності, рівня конкурентоспроможності, цінової ніші на відповідному ринку та інших факторів. Досягнення високої рентабельності та реалізації продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій і передових досягнень науково-технічного прогресу стає можливим не тільки при провадженні підприємством відповідної політики в межах обраної стратегії розвитку, але й за умови відповідного бажання з боку працівників, оскільки правильна мотивація персоналу на досягнення загальної стратегії підприємства сприяє підвищенню командного духу трудового колективу та розуміння кожним працівником власного успіху лише в межах розвитку і зміцнення позицій підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КНП «ЦЕНТР ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно – управлінська діяльність закладу охорони здоров'я

КНП « Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради (далі - КНП «ЦЕМД та МК» ЖОР) створене на базі Житомирської міської станції швидкої та невідкладної медичної допомоги, яка бере свій початок з 1912 року. У травні 1912 року, як свідчить губерньська газета «Волинь» від 16.05.1912р., на вулицях м. Житомира спостерігались дві карети швидкої медичної допомоги, які виїжджали на виклики мешканців міста, щоб надати відповідну медичну допомогу. З тих пір минуло 100 років, за які Житомирська міська станція швидкої та невідкладної медичної допомоги перетворилась у базовий заклад служби швидкої та невідкладної медичної допомоги області.

1 січня 2013 року набрав чинності Закон № 5081-VI «Про екстрену медичну допомогу», підписаний Президентом України 05 липня 2012 року.

Закон передбачає створення єдиної Системи екстреної медичної допомоги в Україні, у рамках якої шляхом реорганізації та об'єднання всіх існуючих підрозділів служб швидкої медичної допомоги, медицини катастроф і санітарної авіації створюється єдина потужна оперативно-диспетчерська служба.

В Житомирській області видано розпорядження голови обласної державної адміністрації щодо подальшого розвитку системи надання екстреної медичної допомоги. На сесії обласної ради 22 листопада 2012 року прийнято рішення про створення комунальної установи «Центр

екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради.

З 01.01.2013 року центр розпочав свою роботу. Створено 4 територіальні округи з центрами в м. Житомир, Коростень, Бердичів, Новоград-Волинський, де розташовано підстанції. Округи утворені відповідно з нормативними вимогами по чисельності населення. В структуру центру входять наступні підрозділи:

1. Апарат управління.
2. Підстанції.
3. Відділення медицини катастроф.
4. Центральна диспетчерська.

В апарат управління входять :

- Директор центру.
- Заступник директора з надання екстреної медичної допомоги.
- Заступник директора з економічних питань.
- Заступник директора з медицини катастроф.
- Заступник директора з технічних питань.
- Головний бухгалтер.

Підстанції - це структурні підрозділи, які створені для медикаментозного, матеріально-технічного, кадрового, аналітичного забезпечення підпорядкованих пунктів постійного та тимчасового базування. Підстанції укомплектовані необхідними штатами у відповідності з рекомендаціями МОЗ.

Підстанціям підпорядковуються пункти постійного базування районних центрів.

Житомирській підстанції підпорядковуються районні центри: Коростишівський, Радомишльський, Житомирський, Черняхівський, Червоноармійський, Брусилівський, 2 пункти постійного базування в м. Житомир, Хорошівський з 2 пунктами тимчасового базування в Іршанську та Новій – Боровій.

Бердичівська підстанція обслуговує населення Бердичівського, Любарського, Чуднівського, Ружинського, Андрушівського районів з пунктом тимчасового базування в Червоному та Попільнянського району з пунктом тимчасового базування в с. Корнин.

Новоград-Волинська підстанція обслуговує Баранівський, Ємільчинський, Романівський з ПТБ Миропіль, Новоград-Волинський з ПТБ Городниця, Ярунь та Довбиш.

Коростеньська підстанція обслуговує Коростенський, Малинський, Народицький, Лугинський, Олевський (ПТБ Білокоровичі) Овруцький(ПТБ Словечно).

Згідно плану розвитку ЕМД в 2013 році було передбачено створення ще 5 пунктів тимчасового базування бригад ЕМД.

Відділення медицини катастроф проводить всі необхідні заходи при виникненні надзвичайних ситуацій та забезпечує виклики спеціалістів по санітарній авіації, а також медичний супровід масових зібрань.

Центральна диспетчерська, що почала свою роботу 03.01.2020 року, проводить прийом, аналіз та переадресацію викликів на підстанції області та контроль пересування і вчасний приїзду бригад екстреної медичної допомоги. Приміщення центральної диспетчерської знаходиться на центральній станції, має площу 75 кв.м, та обладнане 15 робочими місцями диспетчерів.

Запровадження централізованої диспетчерської, дало можливість скоротити час доїзду «швидкої» до пацієнта, заощадити витрати на паливно-мастильні матеріали.

За постановою Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2012 року №1119 «Про норматив прибуття бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги на місце події» передбачає приїзд бригади екстреної медичної допомоги на виклик для міста 10 хвилин, для сільської місцевості 20 хвилин. З цією метою 170 автомобілів обладнані GPS-навігацією.

Протягом останніх 30 років плідно керували міським закладом ШНМД П.А.Степурко, В.М.Черницький, В.М.Самборський, А.А.Фомюк, А.М.Сова, С.А.Мошківська, В.О.Гриньов. На даний час виконуючим обов'язки директора Центру призначено Т.О.Волкова.

Показники роботи Центру. Середня кількість викликів за добу складає 850 викликів. Середньодобове навантаження на бригаду екстреної медичної допомоги складає 9,8 викликів в містах та 8,6 в сільській місцевості.

Виконання нормативу доїзду в містах 86% в сільській місцевості 78%.

Співвідношення екстрених викликів до неекстрених складає 55% до 45%.

Згідно наказу МОЗ України № 383 від 09.06.2006 року потреба області складає 191 автомобіль за винятком технологічного транспорту(148 автомобілів для міського населення та 43 автомобілі для сільського населення) Розрахунок згідно наказу №383 визначає 1 автомобіль на 5 000 міського населення та 1 автомобіль на 12,5 тис сільського населення.

14 березня 2013 року КУ «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради один із перших в Україні ліцензований на право діяльності.

15.10.2022-17.10.2022 року у місті Берліні відбувся міжнародний конгрес і засідання EUSEM, під час якого представнику організації Марії Коцюк було вручено міжнародну відзнаку Підприємства Gold Status за відповідність дотримання бригадами ЕМД протоколів щодо надання медичної допомоги пацієнтам з гострим мозковим інсультом та їх маршрутизації до лікувальних закладів області.

Карта мережі екстреної медичної допомоги представлена на рис.2.1.

Житомирська підстанція – Населення 504 336 осіб (Лікарських бригад - 10; Фельдшерських бригад – 30).

Бердичівська підстанція – Населення 246 435 осіб (Лікарських бригад - 4; Фельдшерських бригад – 17).

Новоград-Волинська підстанція – Населення 196 091 осіб (Лікарських бригад - 1; Фельдшерських бригад – 16).

Коростенська підстанція – Населення 249 402 осіб (Лікарських бригад - 3; Фельдшерських бригад – 24).



Рис.2.1. Карта мережі екстреної медичної допомоги області

Джерело: за даними підприємства

Проведемо аналіз виїздів для надання екстреної медичної допомоги у 2021 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість виїздів для надання екстреної медичної допомоги у 2021 році
по КНП « Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»
Житомирської обласної ради

Територія	Всього	В тому числі :						
		Надання швидкої меддопомоги за причинами				Позалікарняні пологи	Перевезення	Безрезультатні виїзди
		нещасні випадки та травми	рапортові захворювання та стани	хронічні хворі	непрофільні			
Підстанція Житомир	76 142	5 553	64 249	778	280	342	1 727	2880
Підстанція Бердичів	33 546	2 531	28 463	4	3	105	1 245	903
Підстанція Нов-Вол	29 321	2 200	24 971	151	31	86	983	604
Підстанція Коростень	39 002	3 250	33 354	56	16	180	943	966
ЦЕМД та МК Житомир	178011	13 534	151 037	989	330	713	4 898	5353

Джерело: складено автором за даними закладу.

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновок про велику кількість виїздів за всіма підстанціями, проте найбільша кількість була зафіксована в м. Житомир, що пояснюється і більшою кількістю населення і кількістю бригад, які працюють. Всього виїздів за рік по ЦЕМД та МК - 178011, в тому числі по м. Житомир -76142, по м. Бердичів – 33546, м. Новоград-Волинську -29321, по м. Коростень - 39002. Велика кількість виїздів в категорії рапортових захворювань станів – 151037, нещасних випадків та травм - 13534, хронічних хворих – 989 випадків, непрофільних - 330. Позалікарняні пологи -713 випадків, просто перевезення - 4898 випадків та безрезультатних виїздів - 5353 випадки, що склало 3% від загальної кількості.

Таблиця 2.2

Кількість виїздів для надання екстреної медичної допомоги у 2019-2021 роках по КНП « Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради

Територія	Роки			Відхилення 2021/2019 рр.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Підстанція Житомир	81187	67748	76 142	-5045	-6,2
Підстанція Бердичів	31268	29867	33 546	2278	7,2
Підстанція Нов-Вол	29975	26150	29 321	-654	-2,2
Підстанція Коростень	39240	34725	39 002	-238	-0,6
ЦЕМД та МК Житомир	181670	158490	178011	-3659	-1,8

Джерело: складено автором за даними закладу.

За 2021 рік кількість виїздів зменшилась в цілому на 1,8%. Причиною цього був більший рівень захворюваності населення області у 2019 році. Проте, по м. Бердичів кількість виїздів збільшилась в 2021 році проти 2019 року на 2278 випадків або на 7,2%. По Новоград-Волинській підстанції бачимо зменшення на 654 випадки та відповідно на 2,2%. По підстанції м. Житомир спостерігалось зменшення на 5045 випадків або ж на 6,2%.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану закладу охорони здоров'я

Оцінюючи фінансово-економічний по КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021рр. проаналізуємо майно підприємства та джерела його формування на основі даних підприємства (табл.2.4).

Як бачимо із таблиці 2.4 частка необоротних активів складає в структурі активів у 2019 році 59,7%, оборотних активів – 40,3 % у 2019 році та відповідно у 2021 році 46,55 та 53,5%. По пасивах підприємства - частка власного капіталу 59,5% у 2019 році та 83,6 % у 2021 році. Частка довгострокових зобов'язань складала відповідно у 2019 році 39,5% та у 2021 році -1,3%. Поточні зобов'язання збільшилися у 113,7 разів.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»
Житомирської обласної ради за 2019-2021рр

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	27250,4	59,7	80376,6	31,0	159939,5	46,5	132689,1	в 4,8 р	-13,2
в т.ч. основні засоби	27091,3	59,4	80172,3	30,9	156356,6	45,5	129265,3	в 4,8 р	-13,9
2. Оборотні активи	18390,1	40,3	179007,0	69,0	184027,4	53,5	165637,3	в 9 р.	+13,2
в т.ч. запаси	17890,1	39,2	24276,3	9,3	17623,9	5,1	-266,2	-1,5	-34,1
дебіторська заборгованість	449,9	1,0	1027,3	0,5	574,8	0,4	124,9	-27,8	-0,6
грошові кошти	30,1	0,1	153536,2	59,2	165057,3	48,0	165027,2	в 5482р	+47,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	27178,1	59,5	238250,7	91,8	287429,2	83,6	260251,1	в 9,6 р	+24,1
в т.ч. зареєстрований капітал	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0
Додатковий капітал	27091,3	59,4	24481,8	1,0	18849,0	5,5	-8242,3	-30,4	-53,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	18009,7	39,5	8250,4	3,2	4598,3	1,3	-13465,3	-74,8	-38,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	452,7	1,0	12882,5	5,0	51939,4	15,1	51486,7	в 113,7	14,1
БАЛАНС:	45640,5	100	259383,6	100	343966,9	100	298326,4	в 6,5 р.	х

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Переходимо до аналізу фінансових результатів діяльності за 2019-2021 роки (табл.2.4).

У 2021 році спостерігається значне покращення показників, зокрема чистий дохід збільшився у 20,2 рази. Інші операційні доходи збільшилися в 71,2 рази. Інші доходи в 1138 разів. Загалом доходи збільшилися в 20,9 рази. Якщо

порівняти витрати, то можемо спостерігати також збільшення загальних витрат в 19,9 разів. Значно збільшилась собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – у 19, 2 рази.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності

КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»

Житомирської обласної ради за 2019-2021рр., тис.грн

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19090,7	410344,1	403992,4	384901,7	в 20,2р
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17625,4	254025,7	355679,2	338053,8	в 19,2р
Інші операційні доходи	116,2	61133,7	8396,0	8279,8	в 71,2р
Інші доходи	8,9	7972,9	10138,3	10129,4	в 1138 р
Інші операційні витрати	-	9902,0	9137,7	9137,7	х
Разом доходи	19215,8	479450,7	422526,7	403310,9	в 20,9р
Інші витрати	-	1840,9	2898,4	2898,4	х
Разом витрати	17625,4	265768,6	367715,3	350089,9	в 19,9р
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1590,4	213682,1	54811,4	53221	в 33,5р
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1590,4	213682,1	54811,4	53221	в 33,5р

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Якщо порівняти загальний фінансовий результат, то спостерігаємо збільшення у 33,5 рази.

Проаналізуємо кадрове забезпечення КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021рр. Як видно з таблиці 2.5, кількість штатних посад по КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» не змінювалось протягом трьох років. Проте, змінювалась кількість штатних посад лікарів на 3,75 од. спостерігається зменшення в 2021 році порівняно із 2019 роком. Збільшилась кількість штатних одиниць молодших спеціалістів з медичною освітою на 4 одиниці. Молодшого персоналу – на 1 штатну од. та іншого

персоналу -1 шт.од.

Таблиця 2.5

Кількість штатних посад КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021рр., од.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Усього посад за штатним розписом, од. В т.ч;	1494,75	1494,75	1494,75	-	-
-лікарі	96,0	99,0	92,25	-3,75	-4,0
-молодші спеціалісти з медичною освітою	701,25	704,25	705,25	+4,0	+0,6
-молодший персонал	94,25	92,5	95,25	+1,0	+1,0
-інший персонал	601,0	599,0	602,0	+1,0	+0,2

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Проаналізуємо кількість зайнятих посад на КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількість зайнятих штатних посад КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021рр., од.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Усього посад зайнятих, од. В т.ч;	1303,25	1301,5	1319,75	+16,5	+1,3
у % до штатних посад	87,2	87,1	88,3	-1,1	x
-лікарі	68,5	68,75	62,50	-4,0	-8,8
у % до штатних посад	71,4	69,4	64,3	-7,1	x
-молодші спеціалісти з медичною освітою	625,0	624,0	637,5	+12,5	+2,0
у % до штатних посад	89,1	88,6	90,4	+1,3	x
-молодший персонал	84,0	82,5	83,25	-0,75	-0,9
у % до штатних посад	89,1	89,2	87,4	-1,7	
-інший персонал	528,0	526,25	536,5	+8,5	+1,6
у % до штатних посад	87,9	87,9	89,1	+1,2	x

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Якщо будемо аналізувати таблицю 2.6, то майже по всіх позиціях бачимо неукомплектованість штатів. Відсоток зайнятих посад у 2021 році складає 88,3%. Розглянемо цей показник за категоріями. Наприклад, кількість зайнятих посад лікарями у 2021 році складає всього 64,3%, що на 7,1% нижче показника 2019 року. Наповненість молодшими спеціалістами з медичною освітою є кращою 90,4% у 2021 році, наповненість посад молодшого персоналу у 2021 році- 87,4%, іншого персоналу – 89,1%. Тобто за всіма категоріями є потреба залучення персоналу.

2.3. Дослідження робочого часу персоналу на підприємстві

Одним з важливих та основних критеріїв, що характеризує рівень виконання функцій управління, являється використання робочого часу персоналом підприємства. Різні показники його – структура затрат, використання фонду, величина витрат, непродуктивних затрат та інше – відображають, як позитивні, так і негативні недоліки існуючої організації праці.

Структура затрат робочого часу розкриває також зміст функцій, а саме: види робіт і операцій, які виконують різні групи управлінського персоналу. Отже, вона відповідає за те, на скільки раціонально побудовані процеси управлінської праці, розв'язані питання розподілу праці, створені умови для ефективної роботи.

Для її деталізації ми можемо надати характеристику робочого часу по елементах затрат управлінського персоналу (табл.2.7).

Вивчення робочого часу дозволяє мати уявлення про завантаження окремих категорій працівників і про затрати часу на основні й найбільш масові види робіт, що виконуються в апараті управління. Їхній аналіз дає можливості встановити (якщо вони відсутні) норми праці, більш чіткі критерії оцінки роботи.

Звідси слід зробити висновок, що вивчення та аналіз використання робочого часу – необхідний етап роботи з вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

При вивченні затрат робочого часу користуються їх класифікацією. Відомо декілька класифікацій, близьких за змістом, але відмінних за ступенем деталізації затрат.

Згідно цих класифікацій весь робочий час поділяють перш за все на час роботи і час перерв. Час роботи (Р) – це період, за рахунок якого виконується робота, яка відповідає тим або іншим функціям управління. Час роботи, в свою чергу, поділяють на час виконання посадових обов’язків, час на роботу і час непродуктивної праці.

Час виконання посадових обов’язків складається з підготовчо-завершувального часу, пов’язаного з початком або завершенням виконання якого-небудь виду робіт, а саме – часу на отримання завдання та опрацьованої документації, консультацію при отриманні завдання, ознайомлення з нормативно-довідниковими матеріалами, узгодження та підпис документації, здачу закінченої роботи.

Таблиця 2.7

Зміст затрат робочого часу

<i>Елемент затрат</i>	<i>Управлінський персонал</i>
1. Час роботи Оперативний час Основний час Допоміжний час Разова (випадкова) робота	Час основної і допоміжної роботи на протязі якого іде процес управління підприємством Якісне або кількісне змінення складу або змісту інформації Час на збір і реєстрацію первинної інформації Робота не властива для кваліфікації або посади працівника
2. Підготовчо-завершальний час Отримання завдання Підготовка до роботи Здача роботи	Час на постановку цілі підготовку до роботи і завершення рішення завдань Час на отримання завдання від керівника Час на аналіз інформації, інструкції і документації Здача документації, технічних засобів і результативної інформації
3. Час на обслуговування робочого місця Технічне обслуговування Організаційне обслуговування	Час на технічне та організаційне обслуговування робочого місця Обслуговування технічних засобів управління Підготовка кабінету, письмового столу, відкриття і закриття сейфу, шаф та інше

4. Час на відпочинок та особисті потреби Регламентуючий внутрішньозмінний відпочинок Особиста гігієна і потреби	Перерви на протязі робочого дня, необхідні для підтримки нормальної працездатності Перерви всередині робочої зміни на відпочинок, гімнастику, провітрювання приміщень, кавові перерви Час на особисту гігієну і природні потреби
5. Організаційно-технічні перерви Технологічні перерви Організаційні перерви Порушення і відхилення на підприємстві	Перерви, обумовлені процесом управління: погодження і затвердження рішень Перехід від одного робочого місця до другого, очікування прийому до керівника, переїзд до офісу до підрозділу
6. Втрати робочого часу Порушення трудової дисципліни Перерви з поважних причин	Безповоротні втрати робочого часу, коли управлінська інформація не опрацьовується і рішення не приймаються Час перерв із-за запізнь на роботу, самовільне покидання робочого місця, сторонні розмови на протязі зміни, заняття особистими справами Відсутність робітника з дозволу адміністрації, раптове захворювання, травма

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Час обслуговування робочого місця (ОРМ) – це час на забезпечення себе всім необхідним для виконання роботи: на дотримання і доставку опрацьованої документації та інформаційних засобів праці, здачу документів, прибирання робочого місця, переміщення працівників і засобів праці, підготовку до роботи технічних засобів, підготовку бланків та інших носіїв інформації, самозабезпечення канцелярськими предметами та інше.

Для більш детального аналізу затрат цього виду загальний час на обслуговування ділять на організаційний, технічний та інформаційний. Основний (або оперативний) час (О) – час, затрачений на виконання тих функцій і завдань, заради яких введена відповідна посада. За характером діяльності основна робота поділяється на організаційно-адміністративну, творчу, формально-логічну та технічну.

Час організаційно-адміністративної роботи (А) – це час на вирішення організаційних питань управління діяльністю людей і на виконання інших робіт, які відносяться до адміністративної праці.

Час творчої роботи (Т) включає час виконання аналітичної роботи, проектування, планування пошуку оптимальних рішень, а саме час евристичної праці.

Час формально-логічної роботи (ФЛ) – час, затрачений на виконання робіт, пов'язаних із перетворенням інформації за встановленими методиками, правилами, алгоритмами.

Час технічної виконавчої роботи (В) – час, пов'язаний зі збором і передачею інформації, виконанням облікових робіт, а саме з роботами, які стосуються оперативної праці.

Інколи робота носить і непродуктивний характер (НР) – виправлення невірно виконаної роботи, пошук і доставка документів, засобів праці, що відносяться до централізованої доставки, пошук посадових осіб, виконання громадських доручень. Відповідно класифікується і час, затрачений на їх виконання.

Час перерв – охоплює час, коли працівник не зайнятий якою-небудь діяльністю. Він включає, як регламентовані, так і не регламентовані перерви.

Регламентовані перерви – це час на відпочинок і час на особисті потреби. Він відведений на підтримку працездатності і запобігання втоми. Величина перерв для відпочинку диференціюється для різних груп працівників у залежності від впливу різних факторів. Час перерв на особисті потреби встановлюється у розмірі 10 хв. у зміну для всіх груп персоналу, його тривалість від характеру праці не залежить.

Нерегламентовані перерви – це перерви, викликані порушенням трудової дисципліни і сторонніми розмовами (ПР), а також організаційно-технічними причинами (ПО). До числа останніх належать перерви, викликані очікуванням вихідних даних співробітників, прийому у керівника, несвоєчасне обслуговування і невідповідність режиму роботи різних служб. Узагальнено цей вид перерв нерідко називають перервами через порушення режиму роботи.

Запропонована класифікація затрат робочого часу може бути використана для виявлення величини різних видів затрат робочого часу в загальних його

затратах (структури затрат), для дослідження зайнятості працівників окремих видів роботи (визначення змісту праці), визначення тривалості та періодичності виконання окремих видів робіт та операцій, рівня їх механізації та для інших цілей.

Дослідження використання робочого часу проводиться при використанні двох методів: спостереження та опитування.

До групи спостережень належать: фотографія (ФРЧ), самофотографування робочого часу (СФРЧ), метод миттєвих спостережень (ММС), хронометраж, спеціальна відеозйомка.

Вибір методу залежить перш за все від завдань і масштабів проведеного дослідження. В якості критерію цілеспрямованого застосування того або іншого методу можуть служити точність і повнота отриманих даних, економічність методу. Порівняльна характеристика найбільш розповсюджених методів спостереження з позиції вказаних критеріїв наводиться в таблиці 2.6.

При дослідженні використання робочого часу персоналом КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради було використано метод який враховується самими працівниками. Цей метод економічний, що дає йому велику перевагу перед останніми методами: ніхто не може точніше, ніж сам працівник, відобразити всі види робіт і затрат робочого часу на їх виконання.

Звичайно, при цьому важливо було забезпечити кваліфіковане та сумлінне ведення спостереження. Тому ми старанно підготувати його проведення – продумали форму карти СФРЧ, спосіб фіксації даних, пояснили учасникам техніку заповнення спостережувального листа.

Існують різні форми спостережувальних листів. В одних фіксується початок виконання роботи або перерви, в інших – тривалість роботи відображається графічно у вигляді прямої лінії на спеціальній сітці.

Під час проведення самофотографії ми знаходились у відділі, де вона проводиться, щоб з'ясувати правильне відношення затрат часу до того або іншого виду, а також проконтролювати своєчасність фіксації даних. Головним

було не допустити разового заповнення спостережувальних листів наприкінці робочого дня, бо це веде до неточності відображення затрат часу.

Самофотографія, як метод спостереження, поряд з перевагами, має серйозний недолік: вона не гарантує достовірного відображення втрат робочого часу, особливо залежних від самого працівника. Однак, цей недолік може бути усунений. Для виявлення величини цих втрат можна провести або цільову фотографію робочого часу (організатори спостереження вивчають тільки втрати і їх причини), або моментні спостереження (проводяться в ті дні, що і самофотографія).

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика різних методів спостереження для вивчення структури затрат робочого часу адміністративно-управлінського персоналу

<i>Метод</i>	<i>Цілеспрямоване застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Труднощі при використанні та недоліки</i>
Самофотографія робочого часу (без переліку елементів праці)	При одночасному вивченні змісту праці і структури затрат робочого часу. При невеликих масштабах дослідження з елементами анкетного опитування	економний	Складність у групуванні та обробці даних. Не достатня точність результатів – не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Самофотографія робочого часу (з переліком елементів праці)	При умові попереднього вивчення змісту праці. При значному масштабі дослідження	Нетрудоемкий Економний, зручний для обробки даних	Недостатня точність результатів – не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Фотографія робочого дня	При умові попереднього вивчення змісту праці	Більша, ніж при СФРЧ точність результатів. Використовується для контролю даних, отриманих іншими методами	Неекономний Велика трудоемкість проведення
Метод миттєвих спостережень	Застосовується, як вибіркового методу при масових спостереженнях. Цілеспрямоване попереднє вивчення організації іншими методами. Застосовується, як метод контролю результатів, отриманих іншими методами	Точність результатів Економний	Потребує високої кваліфікації спостереження

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

У період підготовки до проведення самофотографії необхідно визначити об'єкт вивчення (відділи, служби, посадові групи), тривалість спостережень, можливість механізованої обробки, особливо при більш масштабних спостереженнях.

Одним із різновидів самофотографії є ведення «щоденника використання робочого часу», зокрема, для вивчення змісту праці і використання робочого часу керівником різного рівня. У щоденнику поряд з затратами часу на окремі види робіт, що виконуються (записаних в тій послідовності, як вони виконуються) фіксуються й інші дані, які можуть бути корисні для наступного аналізу та розробки пропозицій з раціоналізації робіт, що виконуються.

Ця форма визнається раціональною не стільки для вивчення розподілу часу, як для контролю за його виконанням. До того ж підкреслюються постійні і єдино часові завдання ведення щоденника. Постійне завдання – систематичний контроль за витратами часу, єдино часова визначає зміст функцій, що виконується, виявлення повторних і випадкових робіт з метою їх наступного впорядкування. Форми ведення щоденника різні – книжкова або реєстрова, картотечна. Кожна з них має свої привілеї і недоліки. Привілеї книжкової форми (записної книжки) у тому, що в ній зберігається послідовність робіт, що виконуються, а саме: передається «жива картина робочого дня». Це дозволяє виявити навантаження робочого дня і намітити міри по його раціоналізації.

При картотечній формі кожний вид робіт, дій заноситься на спеціальні картки, які розташовуються в картотеці за вказаними ознаками (групах, видах робіт), на кожній картці робиться запис про час, зазначений на виконання роботи і на справи, що відволікають. Картки мають номер і шифр, у відповідності з якими вони сортуються і опрацьовуються, що полегшує систематизацію та аналіз даних.

Наступний вид спостереження – фотографія робочого часу (ФРЧ). Вона може бути суцільною і вибірковою, індивідуальною та груповою.

Загальноновизнаним є те, що проведення фотографії застосовується до управлінської праці і є найбільш доцільним для оцінки даних про втрати робочого часу. Такі фотографії робочого часу часто називають суцільними.

Аналіз матеріалів фотографії починається із зведення однойменних затрат, складання фактичного балансу робочого часу і його порівняння з нормативним балансом у хвилинах і відсотках, табл.2.9.

Таблиця 2.9

Баланс робочого часу за даними індивідуальної фотографії управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві

№ n/n	Елементи затрат часу	Індекс	К-сть вимірів	Нормативний баланс		Фактичний баланс		Відхи- лення (+;-)
				хв	%	хв	%	
1.	Підготовчо-завершальний етап	Тпз	6	20	4.2	24	5.0	+4
2.	Оперативний час	Топ	12	407	84.8	334	69.7	-73
3.	Час обслуговуван- ня робочого місця	Торм	4	15	3.1	23	4.8	+8
4.	Час непродуктив- ної роботи	Трн	2	-	-	12	2.5	+12
5.	Час перерв, зумов- лених вадами на підприємстві	Тпнт	3	-	-	43	8.9	+43
6.	Час перерв, пов'я- заних з порушен- ням трудової дис- ципліни	Тпнд	4	-	-	29	6.0	+29
7.	Час на відпочинок та особисті потреби	Твоп	4	38	7.9	15	3.1	-23
8.	Змінний робочий час	Тзм	35	480	100	480	100	-

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Як видно з таблиці, робочий час в даному випадку використовується не зовсім ефективно. Мають місце непродуктивні затрати робочого часу, а саме непродуктивна робота – 12 хв.; перерви і втрати- зумовлені вадами у виробництві – 43 хв.; порушення трудової дисципліни – 29 хв. Більше, ніж передбачено нормативним балансом, витрачається часу на підготовку до роботи – 4 хв. Та обслуговування робочого місця – 8 хв. Це теж непродуктивні витрати. Натомість час на відпочинок та особисті потреби можна збільшити до

нормативного рівня, тобто на 23 хв. Таким чином, якщо ліквідувати непродуктивні витрати робочого часу, то можна збільшити оперативний час на 73 хв. (4+8+12+43+29-23).

З метою визначення рівня фактичного використання фонду робочого часу за результатами ФРЧ ми можемо розрахувати кілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого часу, пов'язаних з вадами порушень і відхилень на підприємстві і внаслідок порушень трудової дисципліни.

Коефіцієнт використання робочого часу (Кр.ч.) розраховується, як відношення суми значень елементів затрат нормованого часу до тривалості зміни:

$$\text{Кр.ч.} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{орм}} + T_{\text{воп}} + T_{\text{пт}}}{T_{\text{зм}}}; \quad (2.1)$$

$$24+334+23+15$$

$$\text{Кр.ч.} = \frac{\quad}{\quad} = 0,825 \text{ або } 82,5 \% \quad (2.2)$$

Оптимальне значення Кр.ч. дорівнює 1,0. Якщо фактичний коефіцієнт менший за одиницю, це свідчить про наявність втрат чи непродуктивних витрат робочого часу.

Коефіцієнт втрат робочого часу, пов'язаних з вадами порушень і відхилень на підприємстві (Кпнт) розраховується, як відношення фактичних втрат робочого часу з цих причин протягом зміни до тривалості зміни :

$$K_{\text{пнт}} = \frac{T_{\text{пнт}}}{T_{\text{зм}}}; \quad K_{\text{пнт}} = 43/480 = 0,089 \text{ або } 8,9 \% \quad (2.3)$$

Коефіцієнт втрат робочого часу внаслідок порушень трудової дисципліни (Кпнд) розраховується шляхом ділення втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни на тривалість зміни :

$$K_{\text{пнд}} = \frac{T_{\text{пнд}}}{T_{\text{зм}}}; \quad (2.4)$$

$$K_{птд} = \frac{29}{480} = 0,060 \text{ або } 6,0 \% \quad (2.5)$$

Разом з непродуктивною роботою (у структурі затрат часу – 2,5 %) усі втрати робочого часу становлять 17,5 %, що вплинуло на загальний рівень використання фонду робочого часу (100 % - 17,5 % = 82,5 %).

Виходячи з фактичних значень непродуктивних витрат робочого часу, ми можемо визначити резерви можливого зростання продуктивності праці за рахунок їх усунення у відсотках. Для цього фактичні втрати по кожному елементу відносять до фактичного оперативного часу за зміну та множать на 100 :

$$ПП_{птд} = \frac{T_{птд}}{T_{оп}} \times 100, \quad (2.6)$$

де ПП - можливе зростання продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни , % :

$$ПП_{птд} = \frac{29}{334} \times 100 = 8,7 \% \quad (2.7)$$

Загальне значення сумарного резерву зростання продуктивності праці, так і за рахунок непродуктивних затрат робочого часу (ПП заг), за умови їх повної ліквідації , можна обчислити за формулою , % :

$$ПП_{заг} = \frac{T_{опн} - T_{опф}}{T_{опф}} \times 100, \quad (2.8)$$

де $T_{опн}$ і $T_{опф}$ - змінний відповідно нормативний і фактичний оперативний час

$$ПП_{заг} = \frac{407 - 334}{334} \times 100 = 21,8 \% \quad (2.9)$$

Таке зростання продуктивності праці можливе у тому випадку, коли за рахунок втрат і непродуктивних затрат робочого часу, які підлягають скороченню, буде збільшено оперативний час.

З метою реалізації виявлених резервів розробляються організаційно-технічні заходи, що передбачають, як саме позбутися тих чи інших втрат або непродуктивних затрат часу, у який термін, хто виконує захід і хто за нього відповідає. Розраховується очікувана економія робочого часу за рахунок реалізації кожного із заходів, а також їх економічна ефективність.

Використання ФРЧ для вивчення змісту праці в повному об'ємі є обмеженим, оскільки роботи, що виконуються службовцями, не мають явно виражених відмінних ознак і тому на неможливо визначити, чим працівник зайнятий. Наприклад, працівник сидить і думає, але визначити, чи обмірковує він яке-небудь рішення або особисті справи, неможливо. Запитувати самого працівника в період проведення спостереження не рекомендується. Тому використання фотографії для вивчення всіх затрат робочого часу є доцільним тільки тоді, коли ми добре знає зміст праці робітника, за яким ми спостерігаємо. Метод моментних спостережень – різновид фотографії робочого часу. При його використанні фіксується не величина часу, а дані про те, чим займається робітник в окремі моменти часу. Цей метод найбільш розповсюджений і досить точним є на даний час. Суть метода полягає у проведенні випадкових спостережень за діяльністю персоналу і запису того, що діється в момент спостереження. Всього проводиться від 500 до 1000 спостережень, причому, чим менше часу займає визначена робота в загальному об'ємі часу, тим більше число спостережень необхідно. Специфіка використання цього методу визначається, головним чином, цілями і задачами, які стоять перед нами. Існує декілька напрямків використання цього методу і відповідних його різновидів для аналізу робочого часу управлінського персоналу. Проводячи аналіз робочого часу управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві за основу ми взяли метод моментних спостережень. І різні види робіт ми позначили наступними символами :

А- перебування поза підприємством ;

В- час, який співробітник знаходиться на підприємстві, але не працює;

С- управлінська діяльність без використання технічних засобів;

Д- обговорення роботи;

Е- використання персонального комп'ютера;

Ф- розмова по телефону.

Вищевідзначені показники зведено у таблиці 2.10, 2.11.

Таблиця 2.10

Зведення результатів спостереження

Шифр	Види діяльності	1	2	3	4	5	6	Всього
А	Перебування поза підприємством	9	1	3	-	-	4	17
В	Присутність на підприємстві без роботи	-	3	-	2	1	1	7
С	Управлінська діяльність без використання технічних засобів	14	14	17	9	17	13	84
Д	Обговорення роботи	4	3	7	1	-	-	15
Е	Використання персонального комп'ютера	3	8	3	7	7	11	39
Ф	Телефонні розмови	-	1	-	2	-	1	4
	Загальне число спостережень	30	30	30	21	25	30	166

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

За результатами проведених нами розрахунків, що подані в таблиці 2.10 робочий час не завжди використовувався досить ефективно. Так, 10,2% робочого часу працівники адміністративного персоналу витрачають, перебуваючи поза підприємством, знаходячись в дорозі. Має місце неякісне використання робочого часу, тобто – управлінська діяльність без використання персонального комп'ютера порівняно обмежена. 74,2% робочого часу управлінський персонал займається безпосередньо організаційно-виробничою діяльністю. У процесі цієї роботи використання персонального комп'ютера займає 17,4%, що становить 23,5% від загального робочого часу. Неефективне

використання комп'ютера знижує продуктивність праці та призводить до неефективних витрат робочого часу.

Таблиця 2.11

Витрати робочого часу, %

Шифр	Види діяльності	1	2	3	4	5	6	Всього
A	Перебування поза підприємством	30	3,3	10	-	-	13,3	10,2
B	Присутність на підприємстві без роботи	-	10	-	9,5	4	3,3	4,2
C	Управлінська діяльність без використання технічних засобів	46,7	16,7	56,7	42,9	68	43,3	50,7
D	Обговорення роботи	13,3	10	23,3	4,8	-	-	9,0
E	Використання персонального комп'ютера	10	26,7	10	33,3	28	36,8	23,5
F	Телефонні розмови	-	3,3	-	9,5	-	3,3	2,4
	Загальне число спостережень	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

За результатами проведеного дослідження як негативне явище слід відзначити те, що час на відпочинок та особисті потреби складає 3,1% , а це на 4,8% менше, ніж нормативний показник (7,9%).

Непродуктивні затрати робочого часу, а саме: непродуктивна робота, перерви і втрати часу внаслідок порушення трудової дисципліни та інші негативні фактори, призвели до зменшення оперативного робочого часу до 73 хв. Таким чином, щоб ліквідувати непродуктивні витрати робочого часу, слід усунути вищезазначені непродуктивні затрати робочого часу.

2.4. Характеристика ділових якостей персоналу КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради

Ефективна система управління персоналом в умовах швидкого ринкового зростання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення значних конкурентних переваг за рахунок

раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Визначальними чинниками прибутковості виробничих організацій в існуючих умовах господарювання стають не лише фізичні здібності людини до праці, а і її інтелект, емоційні та психологічні характеристики, здатність до творчої роботи в колективі. У сучасній економічній теорії сформувалися напрями, що дають можливість обґрунтувати підходи до вивчення поведінки економічних агентів. Ці тенденції проникають і в теорію менеджменту, яка збагачується новими об'єктами і предметами дослідження, що значною мірою обумовлює посилення його соціалізації. За цих умов важливою характеристикою персоналу організацій, що потребує уваги менеджерів, стає її поведінка.

Слід зауважити, що пропонований поведінковий підхід враховує багато чинників і сприяє створенню ефективних мотивацій систем.

Соціально-економічні чинники найчастіше є домінуючими. Отже, можна стверджувати, що в основі будь-якої моделі мотивації лежить насамперед психологічний аспект. Вплив керуючої підсистеми підприємства на поведінку залежить від пізнання елементів і індивідуальної психології, яка визначає вчинки кожного працівника, і колективної - психології певних груп працівників. Тобто мотивацію слід сприймати як імовірнісний процес: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме тому необхідно конструювати багатофакторні моделі мотивації, в яких мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливості винагород. Результативність діяльності конкретного працівника залежить від індивідуальних особливостей і особистої зацікавленості, а також усвідомлення його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від адекватності оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано [3].

До факторів, що зумовлюють поведінку працівника і які необхідно враховувати при мотивації його трудової діяльності, належать такі: вік особи,

стать, рівень самосвідомості й освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо [5].

Методи мотивації можна поділити на індивідуальні та групові. Персоналізація форм і методів винагороди є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації, так як матеріальні стимули продовжують домінувати.

Основним та визначальним елементом трудового процесу є працівник із його вміннями та кваліфікацією, ставленням до праці, потребами й можливостями їх задоволення. Тому від ініціативи та розкриття можливостей кожного, хто бажає працювати та відповідно заробляти, залежить підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції, фінансові результати. Із цією метою необхідно ширше використовувати мотиваційні системи на підприємствах.

Зрозуміло, люди працюють, маючи різні цілі, та вкладають у свою діяльність різний зміст. Дані соціологічних досліджень свідчать про наявність трьох основних типів працівників: ті, для кого мотивом праці є інтерес до роботи та її значення; ті, для кого основне - оплата праці; ті, для кого потреби, реалізовані через працю, мають різну значущість (високу, низьку, середню).

Тому сутність, що вкладається в роботу, впливає на стратегію поведінки працівників та систему управління працею. Стосовно мотиваційного механізму: для першого типу працівників характерним є намагання отримати високий результат, для другого - намагання не отримати догани, особливо, якщо вона супроводжується зниженням матеріальних стимулів, а для третього - основним є реалізація власних потреб у міру їх значущості. Таким чином, поведінка працівників зумовлена мотивацією трудової діяльності, в основі якої лежить або цікава робота, або заробіток, або реалізація інших потреб працівників.

В умовах відсутності комплексного мотиваційного впливу на працівників з орієнтацією на досягнення спільних для всіх членів організації цілей необхідно формувати персональні мотиваційні системи, враховуючи не загальні, а індивідуальні мотиви й стимули, які для кожної окремої особи є ближчими, зрозумілішими і ціннішими, ніж розмиті, неструктуровані, а часом

навіть просто задекларовані цілі спільної діяльності всіх працівників організації. Таким чином, поведінковий підхід дає змогу використати можливості кожного працівника як особистості і в той же час побудувати мотиваційну систему, яка буде враховувати й індивідуальні, й суспільні потреби. У цьому і полягає практична цінність розглянутого підходу.

В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудових відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та робітника. Мотивація робітників на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально - економічних потреб.

На досліджуваному підприємстві також проводиться оцінка ділових якостей персоналу. Вона здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу та його практичні результати. У поданій нижче табл.2.12. наведений перелік характеристик, за якими оцінюються ділові якості персоналу.

Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні виявлення і оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – один, вище середнього – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється працівникові за кожною з ознак з врахуванням її питомого значення. Оцінка всієї сукупності ділових якостей визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості. Головна ідея цієї оцінки кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики, риси того чи іншого працівника.

Таблиця 2.12.

Оцінки характеристик ділових якостей персоналу у балах
на КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»
Житомирської обласної ради

	<i>Характеристики (ознаки, риси)</i>	<i>Питома значимість у частках одиниці</i>	<i>Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів</i>			
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
			<i>0,5</i>	<i>1,0</i>	<i>2,0</i>	<i>3,0</i>
1.	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2.	Виявляє винахідливість та ініціативи у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3.	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу) не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4.	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5.	Вміє ефективно працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам	0,15	0,08	0,15	0,30	0,49
6.	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових цілей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,43
7.	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Джерело: складено автором за даними закладу охорони здоров'я.

Професійний відбір кадрів є одним з найважливіших етапів підбору персоналу і включає такі етапи, як створення кадрової комісії; формування вимог до робочих місць; оголошення про конкурс в засобах масової інформації; медичне обстеження здоров'я та працездатності кандидатів; оцінка кандидатів на психологічну стійкість; аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів; комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування остаточного списку; висновок кадрової комісії щодо вибору кандидатури на вакантну посаду; затвердження в посаді, вкладання контракту; оформлення і здача у відділ кадрів кадрових документів кандидата.

Згідно проведеного дослідження можемо зробити висновок, що основними заходами щодо стабілізації трудового колективу, а також зниження плинності кадрів, покращення якості персоналу, повинні

використовуватись такі аспекти, як удосконалення підбору персоналу; реалізація заходів щодо розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, просування по службі, робота з резервом керівних кадрів); адаптація прийнятих працівників на підприємстві, у підрозділі; управління мотивацією працівників за допомогою факторів стимулювання; удосконалення форм і методів управлінської та виховної роботи.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки. Мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви з метою досягти очікуваної трудової поведінки. Однією з ознак успішного функціонування підприємства є сукупність методів і способів, які використовує керівництво для мотивації трудової поведінки робітників підприємства.

Виділяє декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій. До першої групи стимулів відносяться: грошові – заробітна плата, премії і т. д. і негрошові – путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування і т. д. До другої групи стимулів належать соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди; творчі – можливість самовдосконалення та самореалізації).

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети. Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно: – усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування; – знати фактори, які впливають на мотивацію; –

формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені; – усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення. Обрана мотиваційна програма має базуватися на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

Висновки до розділу 2

КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради створене на базі Житомирської міської станції швидкої та невідкладної медичної допомоги, яка бере свій початок з 1912 року. Частка необоротних активів складає в структурі активів у 2019 році 59,7%, оборотних активів – 40,3 % у 2019 році та відповідно у 2021 році 46, 55 та 53,5%. По пасивах підприємства - частка власного капіталу 59,5% у 2019 році та 83,6 % у 2021 році. Частка довгострокових зобов'язань складала відповідно у 2019 році 39,5% та у 2021 році -1,3%. Поточні зобов'язання збільшилися у 113,7 разів. У 2021 році спостерігається значне покращення показників, зокрема чистий дохід збільшився у 20,2 рази. Інші операційні доходи збільшилися в 71, 2 рази. Інші доходи в 1138 разів. Загалом доходи збільшилися в 20,9 рази. Якщо порівняти витрати, то можемо спостерігати також збільшення загальних витрат в 19,9 разів. Значно збільшилась собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – у 19, 2 рази.

Слід зауважити, що пропонований поведінковий підхід враховує багато чинників і сприяє створенню ефективних мотивацій систем. Основними заходами щодо стабілізації трудового колективу, а також зниження плинності кадрів, покращення якості персоналу, повинні використовуватись такі аспекти, як удосконалення підбору персоналу; реалізація заходів щодо розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, просування по службі, робота з резервом керівних кадрів); адаптація прийнятих працівників на підприємстві, у підрозділі тощо.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПОВЕДІНКОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КНП «ЦЕНТР ЕКСТРЕНОЇ МЕТОДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці в організації

Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають увесь колектив до активної діяльності з метою задоволення власних потреб і для досягнення спільної поставленого завдання. Мотивований співробітник отримує задоволення від роботи та націлений на позитивний результат. Насильницьким чином цього досягти не можна. Визначення досягнень і заохочення працівників – непростий процес, що вимагає обліку кількості й якості праці й усіх обставин виникнення і розвитку мотивів поведінки. Тому для керівника вкрай важливо вибрати вірну систему мотивації щодо підлеглих з урахуванням особливого підходу до кожного.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників (рис. 3.1).

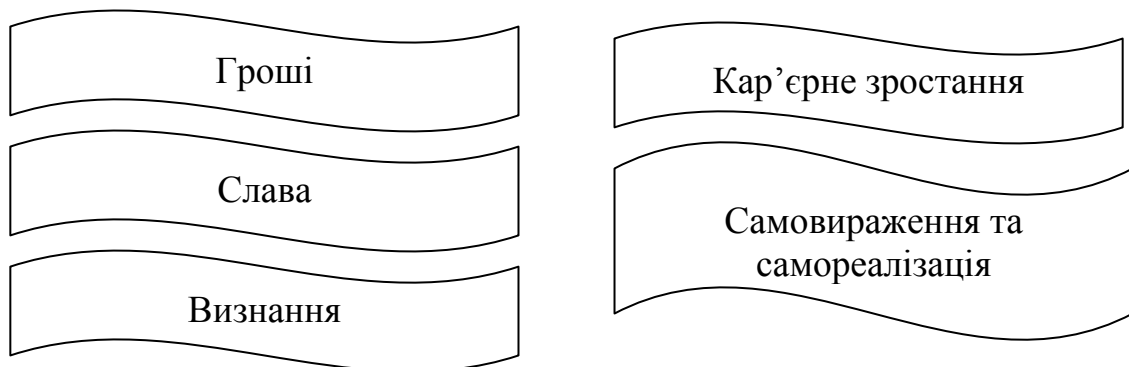


Рис. 3.1. Мотиваційні чинники

Джерело: складено автором за [11]

Матеріальне стимулювання – це найпопулярніший вид посилення працездатності співробітників. Грамотний підхід до оплати праці збільшує її продуктивність. Таке стимулювання може бути у грошовій та негрошовій формах. Прикладом грошового стимулювання можуть бути: премії, оплата

абонементів до фітнес-центру; оплата медичної страховки; грошові виплати до особливих подій; компенсація витрат на проїзд до місця роботи; пенсійні надбавки тощо. Негрошовим різновидом матеріального стимулювання є: безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників та членів їхніх сімей; гнучкий графік виконання професійних обов'язків; скорочений трудовий день або тиждень; безкоштовні квитки на освітні та культурні заходи; оплачені роботодавцем курси підвищення кваліфікації тощо. До видів нематеріальної мотивації належать: похвала від адміністрації, підвищення по службі, підвищення кваліфікації коштом організації, створення сприятливої атмосфери, організація спільного дозвілля, наявність зворотного зв'язку тощо. На жаль, відсутність матеріальних стимулів до отримання освіти (підвищення кваліфікації) викликає у молодих людей прагнення реалізувати свої можливості в інших сферах життя, що завдає невинної шкоди відтворенню інтелектуального потенціалу країни [7], хоча доросла людина, яка навчається, є активним елементом, творцем власної історії, розвиває практичну діяльність, спілкування, моральне поведіння, пізнає інші види специфічної людської активності та домагається необхідних результатів [8]. Вибір матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу залишається за керівником. Він вирішує, які методи стимулювання будуть найбільш результативні в умовах сучасного ринку і допоможуть досягти максимальної продуктивності роботи персоналу.

Сьогодні існує багато інноваційних методів підвищення працездатності. Умовно їх можна поділити на три основні категорії:

- 1) індивідуальна мотивація (спільне святкування, почергове призначення відповідального за різноманітні спільні заходи, оформлення кімнати відпочинку для персоналу, інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника тощо);

- 2) моральна та психологічна мотивація (соціальне діагностування персоналу, проведення тренінгів і змагань, спрямованих на виявлення людей із лідерськими якостями, створення особливої атмосфери);

3) організаційна мотивація (організація нарад для всього колективу, адміністрування, грейдерування персоналу).

Окрім усіх вищеперерахованих способів мотивування, можна виділити й нестандартні, наприклад турботу про членів сімей, додатковий відпочинок, ігрові кабінети, жартівливі форми покарання та ін. Варто зауважити, що не існує єдиного правила або найкращого методу мотивації. Найчастіше нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Найвірніше рішення – це використання комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу [9].

На прикладі КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради розглянемо способи стимулювання та мотивації персоналу.

У закладі охорони здоров'я реалізується вертикальна лінійно-функціональна організаційна структура управління. Даний тип управління зумовлений, перш за все, технологічною структурою. Необхідно відзначити, що в практиці неможливо обійтися тільки лінійними зв'язками, дуже часто виникають горизонтальні відносини між різними службами, які дають змогу оперативно вирішувати більшість виробничих завдань. На горизонтальному рівні відбувається передача інформації між підрозділами медичного закладу. Для створення системи мотивації працівників закладу визначено такі форми стимулювання: оплата праці, соціальні пільги, навчання та професійна перекваліфікація. Використання систем винагороди за підсумками роботи структурного підрозділу дає змогу поєднувати фінансові інтереси кожного співробітника із цілями організації. У закладі поряд з оцінкою якості самої медичної допомоги проводиться оцінка якості та ефективності праці персоналу. Якість праці визначається за відповідністю розробленим стандартам діяльності. Паралельно проводиться вдосконалення посадових інструкцій. Вивчення мотивації праці у КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради дало змогу встановити, що управління трудовими ресурсами є складним, багатогранним процесом, який включає

різноманітні принципи, методи й завдання. Вірно організований механізм управління трудовими ресурсами сприяє вдосконаленню діяльності закладу охорони здоров'я. Виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення мотивації та стимулювання праці в установі можна запропонувати такі заходи: більш відповідально підходити до підбору персоналу закладу; розробити внутрішнє положення щодо нових мотиваційних прийомів та застосовувати їх у закладі; забезпечити співробітників сприятливими умовами праці; намагатися підвищувати рівень премій, активно застосовувати неекономічні засоби стимулювання тощо. Також величезне значення мають мотиваційні важелі (зокрема, врахування інтересів зацікавлених осіб) в процесі запровадження на підприємстві інноваційних рішень як технічного, так і організаційного характеру [11]. Сучасний стан організації обліку оплати праці та структури фонду оплати праці має бути поставлений так, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці та повному використанню робочого часу, а структура фонду оплати праці повинна мати соціально-економічний характер [12]. Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом [13].

Моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу:

1. Модель 1. Затверджується штатний розпис, за яким розмір посадових окладів лікарів та іншого персоналу закріплюється на поточному рівні. У положенні про преміювання закріплюється формула, за якою буде здійснюватися розподіл премії лікарям.

2. Модель 2. Керівник КНП затверджує штатний розпис, де закріплюються розміри посадових окладів. У КНП створюються бригади, та кожному членові бригади встановлюється посадовий оклад на рівні його поточного посадового окладу з надбавками.

3. Модель 3. В колективному договорі встановлюється фіксована сума або відповідний відсоток капітаційної ставки, яку отримуватиме лікар за кожного пацієнта.

4. Модель 4. У колективному договорі встановлюється базова кількість пацієнтів, після набрання якої лікар набуває право на отримання премії. При встановленні мінімальної межі лікар отримуватиме лише оклад у розмірі мінімальної заробітної плати.

5. Модель 5. У колективному договорі КНП відтворюються норми Умов оплати праці працівників затверджені спільним наказом Мінпраці та МОЗ України від 05.10.2005 № 308/519, які застосовувалися в закладі до реорганізації в КНП, де затверджується Порядок встановлення надбавки за обсяг медичних послуг за деклараціями про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу.

Зокрема, пропонуються такі моделі оплати праці:

- модель «100% зарплата», за якою медичному працівнику встановлюють фіксований оклад. Ця модель не стимулює до продуктивної роботи та може застосовуватися при оплати праці працівника з невеликим досвідом роботи або нових медичних працівників;

- модель «Заробітна плата плюс бонуси», за якою медичному працівнику встановлюють окрім фіксованого окладу, також й додаткові виплати у вигляді бонусів за результатами діяльності підприємства та з урахуванням особистої продуктивності. Ця модель мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами;

- модель рівних часток, за якою передбачається розподіл частини прибутку підприємства порівну між працівниками, які надають медичну допомогу. Цей розподіл формує їхню зацікавленість у підвищенні рентабельності підприємства. однак нівелює особисті досягнення медичного працівника;

- модель продуктивності, за якою оплата плати працівника залежить від відсотка надходжень, який він приносить. При цьому з надходжень попередньо

вираховуються кошти, які спрямовуються на покриття витрат, пов'язаних із утриманням підприємства [11].

Відповідно до Постанови КМУ «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» від 12.01.2022 № 2 розмір нарахованої зарплати медпрацівників бюджетних ЗОЗ і КНП за повністю виконану місячну (годинну) норму праці установлюють у межах фонду оплати праці на 2022 рік:

20 000 грн — лікарі (крім лікарів-інтернів) та професіонали з вищою немедичною освітою, що допущені до медичної діяльності в закладах охорони здоров'я; 13 500 грн — фахівці з початковим рівнем (короткий цикл) вищої медичної освіти та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної освіти. Які доплати та надбавки входять у ці суми, Постанова № 2 не визначає.

Якщо медики працюють на неповний робочий день або тиждень, оплачувати їхню роботу необхідно пропорційно до відпрацьованого часу з урахуванням визначених розмірів зарплат. Тобто оплата праці медсестри чи лікаря, що працює на неповну ставку в перерахунку на відпрацьований час не може бути нижчою за рівень, визначений у документі. Ця норма діє також, якщо працівник не виконав у повному обсязі встановлену норму тривалості робочого часу.

3.2. Ділова кар'єра та впровадження інноваційних методів в професійний розвиток працівників закладу охорони здоров'я. Обґрунтування запропонованих заходів

Планування кар'єри дає можливість співробітникам бачити, яку посаду вони можуть займати, якщо набудуть відповідний позитивний досвід при певних вихідних умовах. Вони повинні розроблятися на основі ретельного аналізу роботи, тому що володіють сильною мотивуючою дією, що при несприятливих умовах може призвести до серйозного розчарування.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньо організаційну. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у

процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, відхід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра на КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради як і на більшості організацій в Україні, охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації (рис. 3.2.).

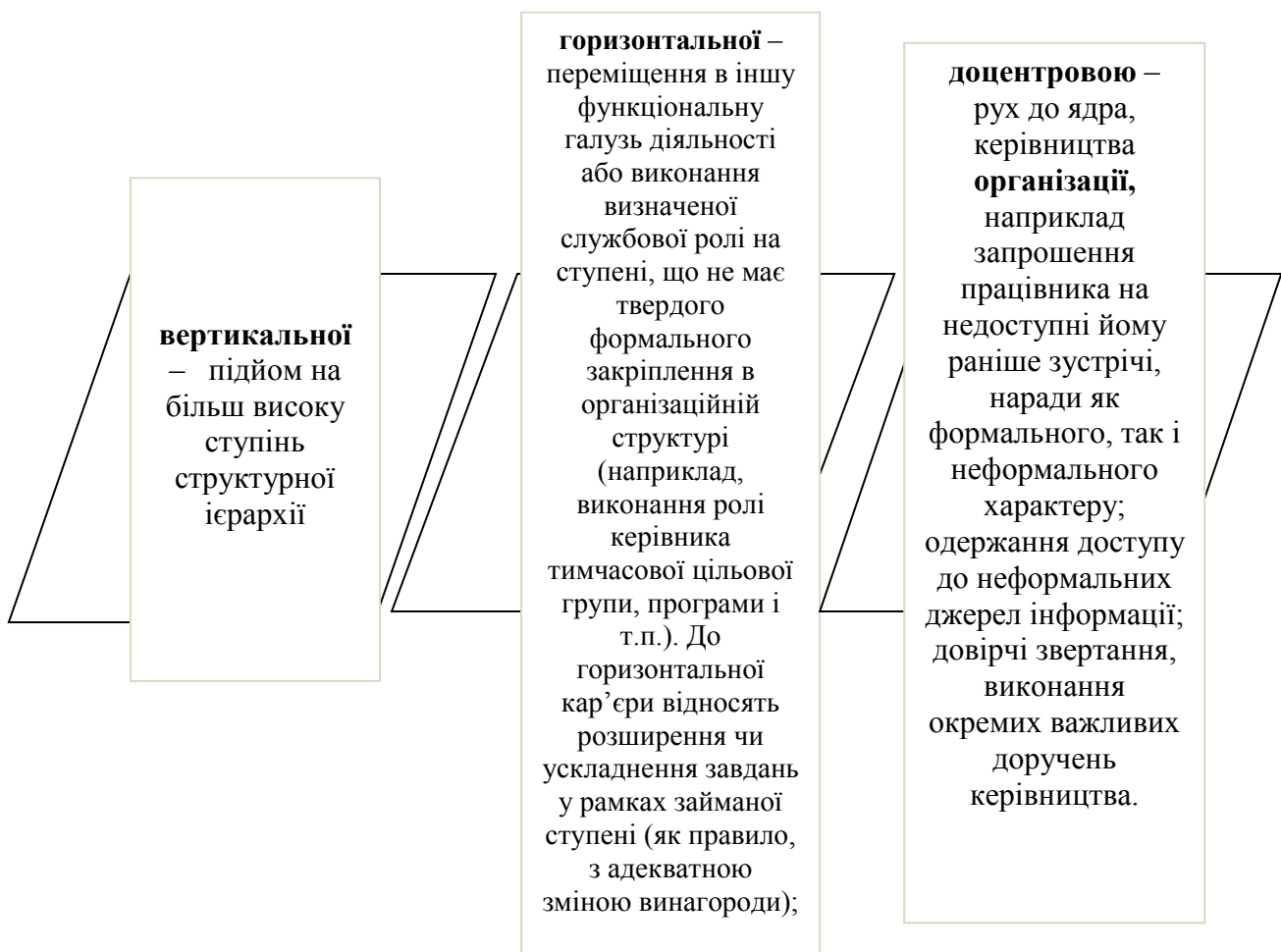


Рис. 3.2. Зміна стадій розвитку працівника в одній організації

Джерело: складено автором за [14]

Розглядаючи кар'єру можна використати приклад розвитку, який запропонований вченими М. Вудкоком та Д. Френсісом (рис. 3.3.) та схему

запропоновану Паркінсоном (табл. 3.1.), де чітко зазначаються стадії, які проходить людина у своїй діловій кар'єрі.

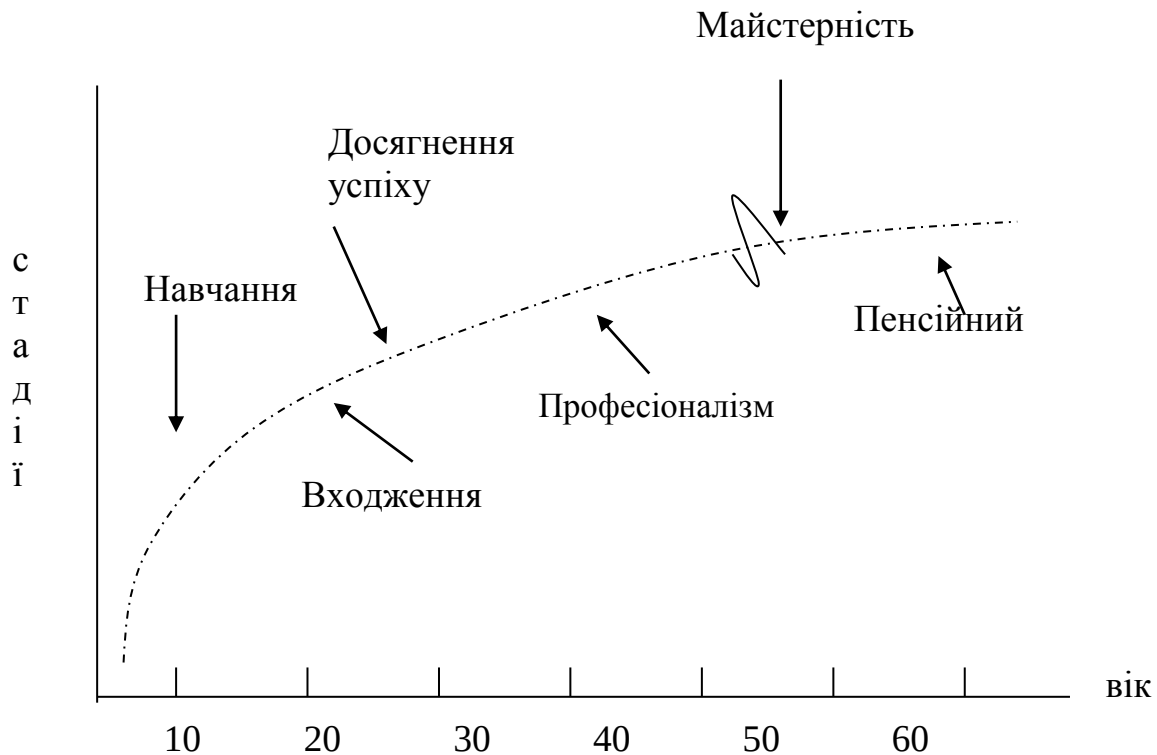


Рис. 3.3. Стадії ділового життя людини

Джерело: складено автором за [15]

Планування заняття посад проводиться у вигляді планування наступності посад і планування заняття посад. Це планування істотно залежить від того, чи статична існуюча структура і наскільки вона мінлива.

Кар'єру менеджера можна умовно розділити на кілька етапів, кожний з яких сполучений не тільки з посадовим рівнем, але і з визначеним етапом у житті (табл. 3.2).

Попередній етап включає навчання в школі, одержання середньої і вищої освіти та триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження людини як особистості, вона піклується про безпеку існування.

Таблиця 3.1.

Фази службового шляху фахівця

<i>№ № n/n</i>	<i>Найменування фази</i>	<i>Умовне позначення</i>	<i>Алгоритм розрахунку віку досягнення, роки</i>
1	Пора готовності	Г	22
2	Пора розважливості	Р	$G+3=22+3=25$
3	Пора висування	В	$R+7=25+7=32$
4	Пора відповідальності	ВВ	$V+5=32+5=37$
5	Пора авторитету	А	$VB+3=37+3=40$
6	Пора досягнень	Д	$A+7=40+7=47$
7	Пора нагород	Н	$D+9=47+9=56$
8	Пора важливості	ВВВ	$N+6=56+6=62$
9	Пора мудрості	М	$VBV+3=62+3=65$
10	Пора глухого кута (тупика)	Т	$M+7=65+7=72$

Джерело: складено автором за [15]

Далі настає етап становлення, що триває приблизно п'ять років – від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності.

Його продовжують турбувати безпека існування, здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вище прожиткового мінімуму.

Етап просування звичайно триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, працівник просувається по службовим сходам. Накопичується багатий практичний досвід, здобуваються навички, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження працівника як особистості.

У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, що стосується збільшення розмірів оплати праці і здоров'я.

Таблиця 3.2.

Етапи кар'єри менеджера

<i>Етап кар'єри</i>	<i>Вік, років</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Моральні потреби на етапі</i>	<i>Фізіологічні і матеріальні потреби на етапі</i>
<i>Попередній</i>	До 25	Навчання, іспити на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
<i>Становлення</i>	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
<i>Просування</i>	До 45	Просування по службовим сходам, здобуває ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
<i>Збереження</i>	До 60	Пік удосконалювання кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, ріст самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
<i>Завершення</i>	Після 60	Підготовка до відходу на пенсію, зміни і до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, ріст поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу
<i>Пенсійний</i>	Після 65	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Джерело: складено автором за [19]

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим самовираженням, можливий підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе, до навколишніх, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволене, його продовжує цікавити рівень оплати праці, виявляється усе більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках, капіталі своєї й іншої організацій, покупка акцій, облігацій).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Працівник починає готуватися до відходу на пенсію. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на вивільнювану посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник одержує менше задоволення від роботи і випробує стан психологічного і фізіологічного дискомфорту), самовираження і повага до себе й іншим подібним з його оточення людям досягають найвищої крапки за весь період кар'єри. Працівник зацікавлений у збереженні рівня оплати праці, але прагне збільшити й інші джерела доходу, що замінили б заробітну плату при відході на пенсію і були б гарною додатком до пенсійного посібника.

На останньому, пенсійному етапі кар'єра в даній організації (виді діяльності) довершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, що були неможливі в період роботи в організації чи виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях і ін.). Стабілізується повага до себе і людям свого кола. Але фінансове положення і стан здоров'я можуть стати причиною постійної турботи про інші джерела доходу і про здоров'я.

Планування кар'єри керівників і фахівців має стати обов'язковою складовою частиною кадрової політики закладу охорони здоров'я, що органічно входить у систему роботи з резервом кадрів, забезпечуючи розвиток особистості працівників, рішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських і соціальних завдань. Кар'єра керівника і фахівця – це усебічний творчий і професійний розвиток особистості в процесі діяльності і його посадовий ріст (просування), що базуються на потенційних можливостях, безперестанній освіті, мотиваційних процесах. Планування кар'єри керівника, що приймає рішення, і фахівця, що приймає участь у їхній розробці і реалізації, базується на тарифно-кваліфікаційних вимогах, типових кваліфікаційних характеристиках для працівників управління і виробничих структур, інших документах.

План кар'єри керівника і фахівця, складова частина плану роботи з резервом кадрів, відрізняється від останнього тривалістю і являє собою

планування життєвого і трудових шляхів, темпів просування працівника по категоріях і посадах, ґрунтується на поступовому продовженні термінів перебування на кожній сходинці діяльності, що орієнтований на багатоступінчасті іспити, стимулюванні трудової активності, створення сприятливих умов для задоволення потреб особистості в самоствердженні і визнанні.

Планування кар'єри являє собою розробку найбільш ймовірної системи заміщення посад для конкретного керівника чи фахівця за час його роботи. Пересування здійснюється в рамках схеми заміщення посад: посадовий ріст і ротація. Посадовий ріст – це заміщення посади більш високого рівня в порівнянні з раніше займаною. Ротація – це призначення працівника («по горизонталі») на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковими мотиваціями морального і матеріального порядку.

Основним джерелом заміщення посад по ієрархії управління в управлінських структурах підприємств, організацій і установ є посадовий ріст від молодших посад до старшого з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи і результатів щорічних атестацій керівників і фахівців. При складанні плану кар'єрного просування, тобто росту керівника і фахівця досліджуваного підприємства КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад у лінійних структурах чи апарату управління;
- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника і фахівця на різних етапах його діяльності;
- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурно-технічний і професійний рости, нагромадження досвіду, розвитку особистості;
- оцінити фундаментальні знання, прагнення до теоретичної, стратегічної діяльності в умовах ринкових взаємин, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудиту;

- врахувати, що з часом при переході з однієї посадової категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Кар'єра – це мотивація до досягнення успіху, знання самого себе, успіх і самовіддача, самоконтроль і працездатність, впевненість у собі й об'єктивність і т.д., тобто процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням і є результатом просування по службовим сходам. Розвиток кар'єри працівника досліджуваного підприємства, тобто перехід від одного етапу до іншого, завжди регулюється потребою підприємства, на якому працює працівник, і прагненням до цього самого працівника.

У плані кар'єри працівника, як чинника мотивації даного підприємства, а саме КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради слід вказувати такі дані:

1. Найменування посад, що призначено займати працівнику (при ротатії чи при підвищенні в посаді); термін планованого переміщення (рік, орієнтовно квартал);
2. Види стимулювання (ріст заробітної плати, безкоштовне навчання і т.п.);
3. Найменування видів підготовки; Терміни підготовки;
4. Планований навчальний заклад для підготовки; передбачуваний напрямок навчання;
5. Оцінки, які одержані працівником при підготовці, у резерві кадрів, при чергових атестаціях, конкурсах і т.п.
6. Інші дані, які необхідно вказати, на думку укладачів плану кар'єри працівника.

Удосконалення моральної мотивації трудового КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» може бути здійснене на основі запровадження комплексу відповідних заходів рис. 3.4.:

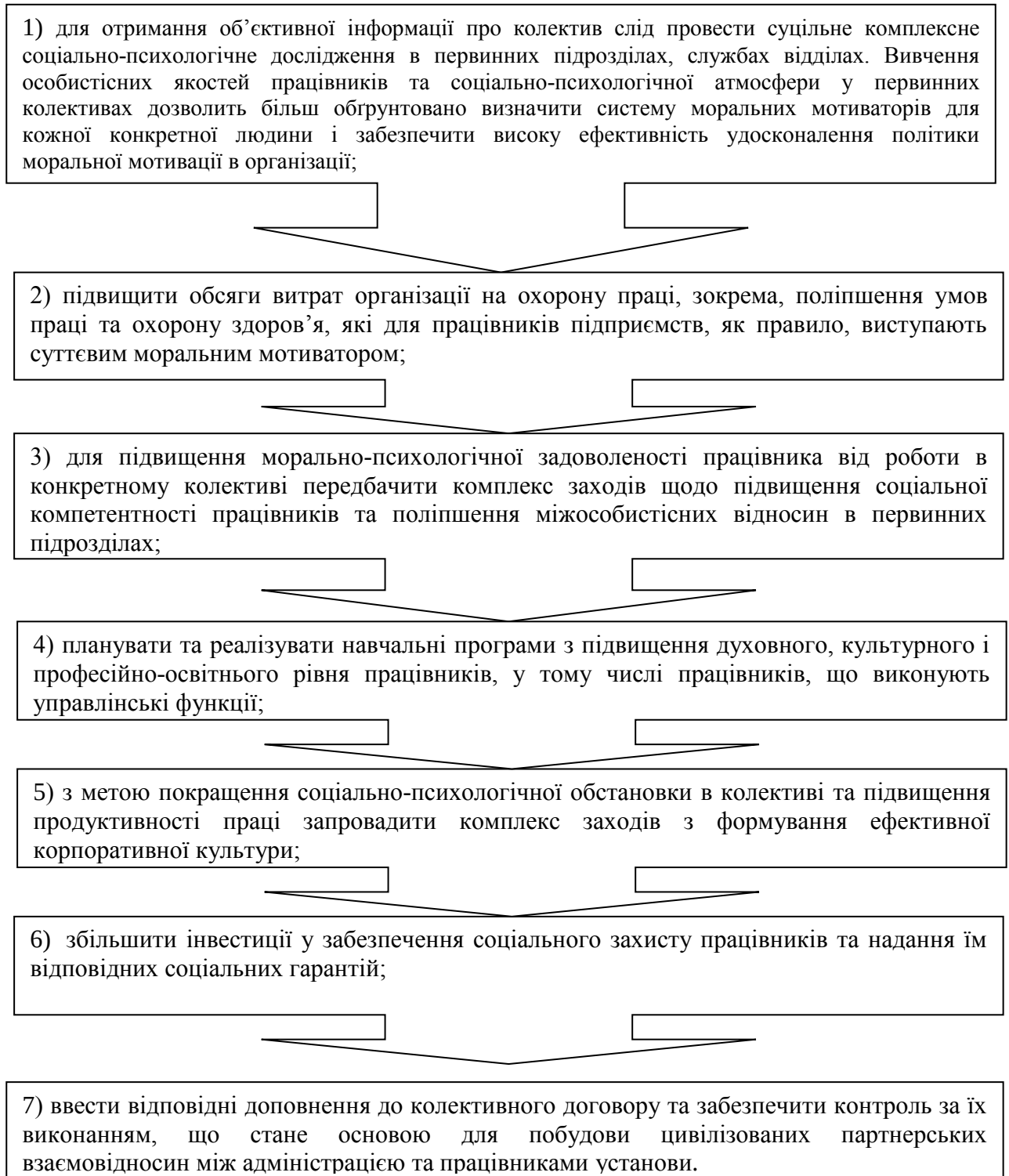


Рис. 3.3. Комплекс заходів для удосконалення моральної мотивації трудового колективу КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»

Джерело: складено автором за даними організації

В даний час для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних сферах освіти використовується та активно розвивається кейс-метод (Case Based Learning). Це «дослідницький підхід, який використовується для

глибокого та багатогранного розуміння складної проблеми в контексті реального життя, який спрямований не так на отримання нових знань, як на формування професійної компетентності, умінь та навичок розумової діяльності» [19]. Використання кейс-методу для професійного розвитку медичного персоналу повинно включати набір клінічних випадків, які пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі. Останнім часом все більшої популярності набуває мультимедійний спосіб представлення кейсів [7]. Кейс-метод навчання в системі професійного розвитку медичного персоналу, на нашу думку, може реалізуватися за допомогою таких компонентів:

1. Презентація клінічних випадків (розповідний виклад клінічного випадку); 2. Тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями); 3. Інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань); 4. Медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями) (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Основні складові кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3

Бюджет проекту створення робочих місць інформаційно-освітнього тренажеру за кейс-методом для працівників КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»

Найменування	Кількість місць	Загальна вартість, тис. грн	Джерела фінансування
Створення інформаційно-освітнього медичного тренажеру за кейс-методом (через систему Moodle)	10	200,0	Кошти закладу, отримані від платних послуг

Джерело: власна розробка автора.

Варто відмітити, що за картою мережі екстреної медичної допомоги КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради входять такі підстанції: Житомирська підстанція, Бердичівська підстанція, Новоград-Волинська підстанція, Коростенська підстанція. Попередньо планується створення хоча б по 2 робочі місця (по 2 комп'ютери, до яких підключено тренажери). Слід зазначити, що для підготовки web-квестів необхідний відповідний рівень інформаційної компетентності викладачів, тому інструктаж буде проводити відповідальний працівник відділу кадрів, який в межах робочого часу зможе надавати консультації. Створення інформаційно-освітнього медичного web-квесту достатньо трудомістке заняття, але, працюючи над ним, працівник удосконалює свою професійну компетенцію, а отриманий web-квест представляє ефективний наочний тренажер підвищення кваліфікації широкого кола спеціалістів. Значною перевагою є те, що в рамках одного освітнього web-квесту можуть бути поєднані різні теми по одному предмету або кільком предметам, патологіям, тобто він є інтегральним, міждисциплінарним, практично орієнтованим, оскільки створений на основі конкретної клінічної ситуації.

Освітній медичний web-квест зручно імпортується та поєднується з системами дистанційного навчання, а саме системою Moodle, і може відображатися на мобільних пристроях, так як створюється з використанням сучасних web-технологій, що динамічно розвиваються. Таким чином,

впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу кейс-методу за допомогою інтерактивних web-технологій є важливою складовою сучасного активного медичного навчання як на додипломному, так і післядипломному етапах освіти в рамках підвищення кваліфікації. Він сприяє покращенню організації активної пізнавальної діяльності учасників навчання, розвитку логічного мислення, аналізу, узагальнення, систематизації та оцінки інформації, формує нові компетенції (розвиток комп'ютерних навичок, підвищення словникового запасу), реалізації креативного потенціалу (розвиток дослідницьких та творчих здібностей), а також розвиває вміння використовувати накопичені теоретичні знання для вирішення конкретного проблемного завдання (клінічного випадку), що є основою повсякденної діяльності лікарів. Використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу за допомогою інтерактивних веб-технологій реальних клінічних випадків дозволяє моделювати різні клінічні ситуації з використанням сучасних web-технологій, у тому числі рідкісні клінічні випадки з відпрацюванням навичок діагностики та алгоритмів лікування, алгоритмів дій у тій чи іншій клінічній ситуації, що дає можливість багаторазового відпрацювання певних вправ та дій за запропонованими алгоритмами (можливість необмеженої кількості повторів для відпрацювання потрібної навички), забезпечує індивідуальний підхід у підвищенні кваліфікації медичних кадрів, і як наслідок забезпечує покращення якості надання медичної допомоги. Зібрана база клінічних випадків із докладною візуалізацією результатів обстеження може сприяти значному підвищенню якості медичної освіти. Перевагами також є і те, що «клінічний досвід у віртуальному середовищі не має ризику для пацієнта, за допомогою тестового контролю проводиться об'єктивна оцінка досягнутого рівня майстерності, тренінг може відбуватися у зручний час, незалежно від роботи закладу охорони здоров'я, частина функцій викладача передається віртуальному тренажеру, що сприяє формуванню самостійності у прийнятті рішень, і як наслідок відбувається підвищення

ефективності навчання медичних фахівців згідно з новими високотехнологічними методиками».

Вважаємо, що запровадження комплексу вищезазначених заходів здатне ефективно вплинути на удосконалення мотивації діяльності працівників закладу охорони здоров'я та сформувати сучасну модель поведінкового механізму медичних працівників закладу.

Висновки до розділу 3

Стимулюючі програми, що містять чітко визначені цілі та шляхи їх досягнення, допомагають керівникові використати механізм психологічного впливу на людей для підвищення активності їх діяльності та відповідальності з урахуванням інтересів закладу. Моніторинг соціально-психологічних процесів розкриває особливості соціальних умінь і навичок, тенденцію пристосування людини, групи, колективу до зміни зовнішніх і внутрішніх умов в період інтенсифікації виробництва.

Діяльність керівників, спрямована на формування мотивації персоналу, часто є більш ефективною, ніж технологічні, технічні, організаційні та інші перетворення. Застосування системи комплексної мотивації – ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого підприємницького стилю управління.

В даний час для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних сферах освіти використовується та активно розвивається кейс-метод (Case Based Learning). Це «дослідницький підхід, який використовується для глибокого та багатогранного розуміння складної проблеми в контексті реального життя, який спрямований не так на отримання нових знань, як на формування професійної компетентності, умінь та навичок розумової діяльності медичного працівника.

ВИСНОВКИ

Численні дослідження, зокрема і проведені вітчизняними психологами, показують, що кожен з розглянутих стилів лідерства має і переваги і недоліки, породжує свої проблеми. Таким чином, головна риса ефективного керівництва людьми в організаціях – гнучкість. Залежно від обставин, що склалися керівник повинен вміло використовувати переваги того чи іншого стилю лідерства і нейтралізувати його слабкі сторони. Слід зауважити, що пропонований поведінковий підхід враховує багато чинників і сприяє створенню ефективних мотивацій систем.

В процесі дослідження за темою роботи було сформовано такі висновки:

1. Вплив керуючої підсистеми підприємства на поведінку залежить від пізнання елементів і індивідуальної психології, яка визначає вчинки кожного працівника, і колективної психології певних груп працівників. Тобто мотивацію слід сприймати як імовірнісний процес: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме тому необхідно конструювати багатофакторні моделі мотивації, в яких мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливості винагород.

2. До факторів, що зумовлюють поведінку працівника і які необхідно враховувати при мотивації його трудової діяльності, належать такі: вік особи, стать, рівень самосвідомості й освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища. Основним та визначальним елементом трудового процесу є працівник із його вміннями та кваліфікацією, ставленням до праці, потребами й можливостями їх задоволення. Тому від ініціативи та розкриття можливостей кожного, хто бажає працювати та відповідно заробляти, залежить підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції, фінансові результати.

3. В умовах відсутності комплексного мотиваційного впливу на працівників з орієнтацією на досягнення спільних для всіх членів організації цілей необхідно формувати персональні мотиваційні системи, враховуючи не загальні, а індивідуальні мотиви й стимули, які для кожної окремої особи є ближчими, зрозумілішими і ціннішими, ніж розмиті, неструктуровані, а часом навіть просто задекларовані цілі спільної діяльності всіх працівників організації. Таким чином, поведінковий підхід дає змогу використати можливості кожного працівника як особистості і в той же час побудувати мотиваційну систему, яка буде враховувати й індивідуальні, й суспільні потреби. У цьому і полягає практична цінність розглянутого підходу.

4. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

4. КНП « Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради (далі - КНП «ЦЕМД та МК» ЖОР) створене на базі Житомирської міської станції швидкої та невідкладної медичної допомоги. З 01.01.2013 року центр розпочав свою роботу. Створено 4 територіальні округи з центрами в м. Житомир, Коростень, Бердичів, Новоград-Волинський, де розташовано підстанції. Округи утворені відповідно з нормативними вимогами по чисельності населення. Відділення медицини катастроф проводить всі необхідні заходи при виникненні надзвичайних ситуацій та забезпечує виклики спеціалістів по санітарній авіації, а також медичний супровід масових зібрань. Всього виїздів за рік по ЦЕМД та МК - 178011, в тому числі по м. Житомир -76142, по м. Бердичів – 33546, м. Новоград-Волинську -29321, по м. Коростень - 39002. Велика кількість виїздів в категорії рапортових захворювань станів – 151037, нещасних випадків та травм - 13534, хронічних хворих – 989 випадків, непрофільних - 330. Позалікарняні пологи -713 випадків, просто перевезення - 4898 випадків та безрезультатних виїздів - 5353 випадки, що склало 3% від загальної кількості.

5. Оцінюючи фінансово-економічний по КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради за 2019-2021pp., варто зазначити, що частка необоротних активів складає в структурі

активів у 2019 році 59,7%, оборотних активів – 40,3 % у 2019 році та відповідно у 2021 році 46, 55 та 53,5%. По пасивах підприємства - частка власного капіталу 59,5% у 2019 році та 83,6 % у 2021 році. Частка довгострокових зобов'язань складала відповідно у 2019 році 39,5% та у 2021 році -1,3%. Поточні зобов'язання збільшилися у 113,7 разів.

6. У 2021 році спостерігається значне покращення показників фінансових результатів діяльності, зокрема чистий дохід збільшився у 20,2 рази. Інші операційні доходи збільшилися в 71, 2 рази. Інші доходи в 1138 разів. Загалом доходи збільшилися в 20,9 рази. Якщо порівняти витрати, то можемо спостерігати також збільшення загальних витрат в 19,9 разів. Значно збільшилась собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – у 19,2 рази.

7. Кількість штатних посад по КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» не змінювалось протягом трьох років. Проте, змінювалась кількість штатних посад лікарів на 3,75 од. спостерігається зменшення в 2021 році порівняно із 2019 роком. Збільшилася кількість штатних одиниць молодших спеціалістів з медичною освітою на 4 одиниці. Молодшого персоналу – на 1 штатну од. та іншого персоналу -1 шт.од. Відсоток зайнятих посад у 2021 році складає 88, 3%. Розглянемо цей показник за категоріями. Наприклад, кількість зайнятих посад лікарями у 2021 році складає всього 64,3%, що на 7,1% нижче показника 2019 року. Наповненість молодшими спеціалістами з медичною освітою є кращою 90,4% у 2021 році, наповненість посад молодшого персоналу у 2021 році- 87,4%, іншого персоналу – 89,1%. Тобто за всіма категоріями є потреба залучення персоналу.

8. За результатами дослідження, варто відмітити, що робочий час не завжди використовувався досить ефективно. Так, 10,2% робочого часу працівники адміністративного персоналу витрачають, перебуваючи поза підприємством, знаходячись в дорозі. Має місце неякісне використання робочого часу, тобто – управлінська діяльність без використання персонального комп'ютера порівняно обмежена. 74,2% робочого часу

управлінський персонал займається безпосередньо організаційно-виробничою діяльністю. У процесі цієї роботи використання персонального комп'ютера займає 17,4%, що становить 23,5% від загального робочого часу. Неефективне використання комп'ютера знижує продуктивність праці та призводить до неефективних витрат робочого часу.

9. Згідно проведеного дослідження можемо зробити висновок, що основними заходами щодо стабілізації трудового колективу, а також зниження плинності кадрів, покращення якості персоналу, повинні використовуватись такі аспекти, як удосконалення підбору персоналу; реалізація заходів щодо розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, просування по службі, робота з резервом керівних кадрів); адаптація прийнятих працівників на підприємстві, у підрозділі; управління мотивацією працівників за допомогою факторів стимулювання; удосконалення форм і методів управлінської та виховної роботи.

10. На горизонтальному рівні відбувається передача інформації між підрозділами медичного закладу. Для створення системи мотивації працівників закладу визначено такі форми стимулювання: оплата праці, соціальні пільги, навчання та професійна перекваліфікація. Використання систем винагороди за підсумками роботи структурного підрозділу дає змогу поєднувати фінансові інтереси кожного співробітника із цілями організації. У закладі поряд з оцінкою якості самої медичної допомоги проводиться оцінка якості та ефективності праці персоналу. Якість праці визначається за відповідністю розробленим стандартам діяльності. Паралельно проводиться вдосконалення посадових інструкцій. Вивчення мотивації праці у КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Житомирської обласної ради дало змогу встановити, що управління трудовими ресурсами є складним, багатогранним процесом, який включає різноманітні принципи, методи й завдання.

11. Виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення мотивації та стимулювання праці в установі можна запропонувати такі заходи: більш відповідально підходити до підбору персоналу закладу; розробити внутрішнє

положення щодо нових мотиваційних прийомів та застосовувати їх у закладі; забезпечити співробітників сприятливими умовами праці; намагатися підвищувати рівень премій, активно застосовувати неекономічні засоби стимулювання тощо. Також величезне значення мають мотиваційні важелі (зокрема, врахування інтересів зацікавлених осіб) в процесі запровадження на підприємстві інноваційних рішень як технічного, так і організаційного характеру.

12. Запропоновано моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу:

Модель 1. Затверджується штатний розпис, за яким розмір посадових окладів лікарів та іншого персоналу закріплюється на поточному рівні. У положенні про преміювання закріплюється формула, за якою буде здійснюватися розподіл премії лікарям.

Модель 2. Керівник КНП затверджує штатний розпис, де закріплюються розміри посадових окладів. У КНП створюються бригади, та кожному членові бригади встановлюється посадовий оклад на рівні його поточного посадового окладу з надбавками.

Модель 3. В колективному договорі встановлюється фіксована сума або відповідний відсоток капітаційної ставки, яку отримуватиме лікар за кожного пацієнта.

Модель 4. У колективному договорі встановлюється базова кількість пацієнтів, після набрання якої лікар набуває право на отримання премії. При встановленні мінімальної межі лікар отримуватиме лише оклад у розмірі мінімальної заробітної плати.

Модель 5. У колективному договорі КНП відтворюються норми Умов оплати праці працівників затверджені спільним наказом Мінпраці та МОЗ України від 05.10.2005 № 308/519, які застосовувалися в закладі до реорганізації в КНП, де затверджується Порядок встановлення надбавки за обсяг медичних послуг за деклараціями про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу.

13. Планування кар'єри керівників і фахівців має стати обов'язковою складовою частиною кадрової політики закладу охорони здоров'я, що органічно входить у систему роботи з резервом кадрів, забезпечуючи розвиток особистості працівників, рішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських і соціальних завдань. Розроблені пропозиції по плануванню кар'єри та моральної мотивації трудового КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

14. Для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних сферах освіти запропоновано використовувати кейс-метод. Кейс-метод навчання в системі професійного розвитку медичного персоналу, на нашу думку, може реалізуватися за допомогою таких компонентів: Презентація клінічних випадків (розповідний виклад клінічного випадку); Тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями); Інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань); Медичний освітній веб-квест. Бюджет проекту створення робочих місць інформаційно-освітнього тренажеру за кейс-методом складає 200 тис. грн. за рахунок коштів, які надходять від платних послуг КНП «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

Список використаних джерел